



Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Firenze

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance	3
2. Le dimensioni della valutazione	4
2.1 Performance Organizzativa - Le dimensioni.....	6
2.2 Performance Individuale	9
a) Obiettivi	9
b) Competenze/comportamenti	12
c) Capacità di valutare le/i proprie/i collaboratrici/ori	15
d) Il rispetto dei vincoli normativi e/o degli esiti del controllo di regolarità amministrativa degli atti	16
e) Rispetto dei tempi di pagamento	17
f) La valutazione negativa	17
g) Le sanzioni disciplinari	18
3. I soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative responsabilità	20
4. Il processo di valutazione.....	26
4.1. Le fasi del processo valutativo	27
a) Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti	27
b) Verifica intermedia	28
c) Valutazione finale.....	29
1. Definizione delle/i valutate/i secondo la regola della presenza minima	29
2. Rilevazione Valutazione dal basso (valutazione in-feedback).....	29
3. Valutazione dall'alto e colloquio di feedback.....	31
4. Attestazione della performance organizzativa e della performance individuale (obiettivi)	34
d) Rilascio schede di valutazione	34
4.2 La procedura conciliativa.....	35
4.3 La scheda di valutazione.....	37
5. Il sistema di misurazione e valutazione della performance e correlazione con i documenti di programmazione finanziaria e strategica	38

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (art. 7 c. 1 D. Lgs. n. 150/2009), nel seguito SMVP, descrive le “regole del gioco” che l’Amministrazione definisce per implementare il ciclo di gestione della performance.

In coerenza con quanto indicato nel D. Lgs. n. 150/2009, il SMVP deve essere aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell’OIV/NdV in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Al fine di diffondere la cultura della valutazione nell’Ente, il SMVP deve essere:

- **semplice e sostenibile**, tale cioè da garantire un processo lineare e comprensibile da tutto il personale, al fine di superare diffidenze e resistenze alla sua introduzione;
- **appropriato alla cultura organizzativa** esistente e al contesto sociale economico e normativo di riferimento;
- **trasparente**, dove i ruoli e le responsabilità siano chiari.

Il SMVP ha lo scopo quindi di rappresentare uno strumento di supporto per coloro che saranno chiamati a valutare le/i collaboratrici/ori, nello spirito della valorizzazione e dello sviluppo delle capacità di ciascuna persona, ed è stato progettato con la doppia finalità di:

- **individuare uno strumento** che consenta di apprezzare e valorizzare le capacità delle/i collaboratrici/ori e di individuarne eventuali criticità, al fine di migliorarle;
- **consentire una gestione trasparente e appropriata della valutazione**, nel rispetto della normativa vigente.

In coerenza con quanto indicato nel D. Lgs. n. 150/2009 dall’art. 7, comma 2 bis¹, il SMVP individua:

- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;

¹ L’art. 7, comma 1 e comma 2 bis, del D. Lgs n. 150/2009, così come novellato dall’art. 5 comma 1 letta a) D. Lgs n. 74/2017, prevede: “l’aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione della performance previo parere vincolante dell’O.I.V. - l’adozione del sistema in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica - la previsione all’interno del sistema delle procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.”

- le procedure conciliative, a garanzia delle/i valutate/i.

Il SMVP rappresenta, altresì, **condizione necessaria per l'erogazione di premi** legati al merito ed alla performance ed elemento costitutivo del sistema per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché per il conferimento degli incarichi dirigenziali (art. 3 D. Lgs n. 150/2009)².

2. Le dimensioni della valutazione

Il SMVP del Comune di Firenze è lo strumento metodologico che consente di misurare la Performance Organizzativa nonché la Performance Individuale del personale Dirigente, del personale incaricato dell'Elevata Qualificazione (d'ora in poi E.Q.) e del personale non dirigenziale.

Il primo elemento che esso deve definire è *"l'oggetto della valutazione"*, specificando per ciascun ruolo organizzativo **cosa deve essere valutato e quanto pesa**.

Le dimensioni della valutazione individuate sono le seguenti:

- La **performance organizzativa**, che esprime il risultato conseguito nel suo complesso dall'Amministrazione e/o dalle unità/strutture organizzative³.
- La **performance individuale**, che, declinata in coerenza con la Performance Organizzativa, misura il contributo fornito da ciascuna persona, in termini di risultato e di comportamenti agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione⁴.

Le dimensioni della valutazione sopra individuate hanno un impatto diverso a seconda del ruolo assegnato. La tabella seguente individua l'architettura del SMVP dell'Ente⁵.

² Cfr. R.O.U.S. vigente.

³ Cfr. R.O.U.S. vigente.

⁴ Cfr. R.O.U.S. vigente.

⁵ L'art. 9 D.Lgs. n. 150/2009, prevede che al personale dirigenziale debba essere assegnato, nella valutazione complessiva, un peso prevalente agli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e deve essere valorizzata la capacità di valutazione delle/i collaboratrici/ori dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi. In tal senso, cfr. R.O.U.S. vigente.

RUOLI	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE				COMPETENZE / COMPORAMENTI	CAPACITA' DI VALUTATORE I PROPRI COLLABORATORI	TOTALE
		OBIETTIVI						
		Individuali	Struttura	Totale				
DIRETTRICE/ORE GENERALE	40%	40%	20%	60%	0%		100%	
SEGRETARIA/O GENERALE	0%	100%		100%	0%		100%	
DIRETTRICI/ORI	20%	15%	35%	50%	30%	Eventuale decurtazione percentuale che opera per la mancata differenziazione dei giudizi	100%	
DIRIGENTI	15%	15%	40%	55%	30%		100%	
E.Q.	8%	42%		42%	50%		100%	
Area Funzionari e E.Q.	8%	42%		42%	50%		100%	
Area Istruttori	5%	45%		45%	50%		100%	
Area Operatori Esperti	2%	48%		48%	50%		100%	
Area Operatori	2%	48%		48%	50%		100%	

L'architettura del SMVP prevede coefficienti differenziati a seconda dell'inquadramento giuridico e anche del ruolo ricoperto, tenuto conto dei seguenti criteri:

- **Performance Organizzativa:** più ha rilevanza organizzativa il ruolo assegnato, maggiore è l'impatto che la performance organizzativa ha sulla valutazione individuale, con l'unica eccezione della/del Segretaria/o Generale, in virtù dello specifico ruolo e funzioni. Poiché tutti contribuiscono al risultato complessivo dell'amministrazione, tutti sono valutati su questa dimensione, anche le/i dipendenti con inquadramento più basso.
- **Performance Individuale:** misura la valutazione della prestazione resa rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ossia l'apporto della/l singola/o dipendente, sia in termini di raggiungimento di obiettivi sia in termini di competenze/comportamenti messi in atto per il raggiungimento degli stessi.

In particolare, per le/i Dirigenti sono valorizzati anche i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate e le competenze/comportamenti messi in atto per il raggiungimento degli obiettivi stessi.

Possano essere assegnati:

- obiettivi gestionali per intero o quota parte di essi (indicatori);
- schede servizio (ex obiettivi di sintesi relativi a ciascun Centro di Responsabilità dirigenziale) per intero o quota parte di esse (indicatori).

In particolare, per le/i Dirigenti sono valorizzati anche i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate e le competenze/comportamenti messi in atto per il raggiungimento degli obiettivi stessi.

La valutazione della/del Direttrice/ore Generale e della/del Segretaria/o Generale è collegata anche agli obiettivi specifici definiti nel contratto individuale⁶.

Per la/il Direttrice/ore Generale e la/il Segretaria/o Generale non sono invece valutate le competenze, per due motivi:

- il posizionamento organizzativo e la relazione fiduciaria con la/il Sindaca/o;
- l'impossibilità della diretta e frequente osservabilità dei loro comportamenti da parte della/l valutatrice/ore.

2.1 Performance Organizzativa - Le dimensioni

La valutazione della performance organizzativa si misura attraverso la valutazione dell'Ente come struttura organizzativa nel suo complesso. Alla luce delle innovazioni e delle sollecitazioni contenute nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 4 e n. 5 del 2019 sarà gradualmente introdotta la misurazione della performance organizzativa dei Servizi, i quali costituiscono *"l'articolazione organizzativa di base, centro di responsabilità deputato all'espletamento delle competenze specificatamente ad essa attribuite per materie e funzioni assegnate"*.

Rispetto al sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa le aree peculiari della valutazione, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni, sono rappresentate nelle quattro dimensioni in cui esso è articolato e nei relativi sistemi di indicatori.

Tali aree concernono l'attuazione delle politiche, degli obiettivi ad esse connesse e collegate ai bisogni e alle esigenze della collettività, l'attuazione di piani e programmi nel rispetto delle tempistiche e degli standard qualitativi e quantitativi

⁶ L'art. 9, comma 1 bis, del D. Lgs n. 150/2009, così come novellato dall'art. 7 comma 1 lett. a) D. Lgs n. 74/2017, prevede : *"La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale"*.

predefiniti, la rilevazione della soddisfazione delle/i destinatarie/i delle attività, la modernizzazione e il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali, l'efficienza nell'impiego delle risorse e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, la qualità dei servizi resi e la promozione della pari opportunità, la partecipazione nella valutazione da parte delle/i destinatarie/i dei servizi.

Le quattro dimensioni sono di seguito esplicitate:

1) Stato di salute finanziaria

In questa dimensione trova espressione lo stato delle risorse finanziarie e del loro impiego, misurato sulla base di alcuni indicatori di bilancio, di cui all'art. 18-bis, del D. Lgs. n. 118/2011. La norma prevede che gli enti locali adottino il "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" da allegare al bilancio di previsione e al rendiconto della gestione, secondo gli schemi definiti con decreto del Ministero dell'Interno del 22 dicembre 2015.

2) Stato di salute organizzativa

In questa dimensione, trova espressione lo stato di salute organizzativo dell'Ente, con particolare attenzione allo stato delle risorse umane, la promozione delle pari opportunità, il benessere organizzativo, lo stato di attuazione del lavoro agile e la digitalizzazione di processi e servizi.

3) Capacità di raggiungimento dei risultati programmati

In questa dimensione, l'ambito di misurazione è quello dell'efficacia dell'Amministrazione nel suo complesso, ovvero della sua capacità di attuare gli obiettivi di sviluppo e di miglioramento che confluiscono nel Piano della Performance, assorbito dal PIAO.

Gli obiettivi sono a loro volta strettamente connessi all'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ente.

Per ogni obiettivo è definito il risultato atteso complessivamente misurato da un insieme di indicatori e valori attesi che ne determinano il grado di raggiungimento finale (si rinvia all'Allegato 2).

Sulla base di quest'ultimo, si rileva una % media finale di raggiungimento che possa esprimere la capacità dell'Ente nel raggiungere i risultati prefissati, che sono stati negoziati con la/il Direttrice/ore Generale.

4) Stato di salute dei Servizi e valutazione partecipativa

Questa dimensione rappresenta la performance dei servizi, comprensiva della valutazione partecipativa dell'utenza. In essa si concentrano più elementi: la qualità e quantità delle prestazioni erogate, il rispetto degli standard di qualità di cui alle Carte dei Servizi, il rispetto dei tempi di erogazione dei Servizi, la misurazione del livello di soddisfazione dell'utenza mediante l'esito delle indagini di gradimento e la partecipazione delle/gli utenti nella progettazione delle attività e dei servizi dell'Ente. La nuova dimensione "Stato di salute dei servizi e valutazione partecipativa" è misurata attraverso indicatori relativi alla percentuale media di raggiungimento delle schede servizio, all'esito delle indagini di gradimento e ai risultati di impatto "outcome".

Ciascuna dimensione ha un diverso peso % sul calcolo finale, una diversa incidenza sulla performance complessiva. I pesi da attribuire alle 4 dimensioni, sono riportati nello schema seguente:

Le dimensioni della Performance Organizzativa			
1	2	3	4
Stato di salute finanziaria	Stato di salute organizzativa	Capacità di raggiungere risultati programmati	Stato salute Servizi e valutazione partecipativa
peso 20%	peso 10%	peso 25%	peso 45%

Il punteggio massimo attribuibile è di 100 punti, da assegnare proporzionalmente in caso di raggiungimento parziale della performance complessiva.

Gli indicatori componenti le quattro dimensioni sono validati dal Nucleo di Valutazione e definiti dalla Giunta Comunale, che approva il PIAO, su proposta della/del Diretrice/ore Generale. Essi sono partecipati a tutte le Direzioni (Direttrici/ori-Dirigenti e E.Q.) a cura del Servizio Pianificazione Controllo e Statistica. Le/I Direttrici/ori ne curano la diffusione alle/i dipendenti della propria struttura. Sono altresì pubblicati nella intranet aziendale.

La metodologia di misurazione dei singoli aggregati è individuata dal Nucleo su proposta della/del Direttrice/ore Generale. La/Il Direttrice/ore Generale informa periodicamente la Giunta Comunale sull'andamento della performance organizzativa.

2.2 Performance Individuale

La Performance individuale misura il contributo fornito da ciascuna persona, in termini di risultato e di comportamenti agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione, ed è declinata in coerenza con la Performance Organizzativa. Definito il quadro degli obiettivi strategici e operativi all'interno degli strumenti di programmazione dell'Ente, la performance individuale misura il contributo della/I dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati attraverso:

- Obiettivi individuali e/o di gruppo, e/o legati a progetti/servizi.
- Competenze/comportamenti messi in atto.

a) Obiettivi

Nel presente sistema per obiettivi assegnabili alle/i dipendenti, relativi all'anno solare, si intendono:

- obiettivi legati all'attività ordinaria dell'unità operativa nei quali il personale è incardinato rappresentati dalle schede servizio o parte di esse (indicatori);
- obiettivi di miglioramento/sviluppo riferiti alla struttura di assegnazione (direzione, servizio, etc...) e obiettivi interdirezionali o parte di essi (indicatori). Nel caso di obiettivi interdirezionali la responsabilità dell'obiettivo può essere attribuita anche ad una struttura diversa da quella a cui il personale è assegnato.

L'assegnazione degli obiettivi di carattere interdirezionale è particolarmente qualificante perché sviluppa il lavoro di gruppo e la cooperazione tra colleghe/i anche appartenenti a strutture organizzative diverse. Nel calcolo finale della loro percentuale di raggiungimento è facoltà della/del Direttrice/ore Generale attribuire un punteggio aggiuntivo rispetto a quello derivante dal calcolo matematico degli indicatori, come espressamente previsto nell'Allegato 2;

- obiettivi di coordinamento delle Direzioni dell'Ambito di riferimento concernenti alle progettualità, all'adozione di atti e alle altre azioni di rilevanza strategica, affidati dalla Direzione Generale e/o dagli strumenti di programmazione strategica dell'Ente, quali obiettivi individuali ai Responsabili degli Ambiti di coordinamento.

Il calcolo della percentuale di realizzazione finale di ciascun obiettivo e di ciascuna scheda servizio è effettuato sulla base dei suoi indicatori con la metodologia consolidata nell'Ente dettagliata nell'Allegato 2. Con la stessa metodologia si procede per il calcolo dei singoli indicatori.

Alla/Al Diretrice/ore Generale è inoltre riservata **un'attività di mediazione** per situazioni che presentano criticità nella definizione della percentuale finale di realizzazione; tale attività è svolta con il supporto del Servizio Pianificazione e previo confronto con la/il responsabile, nel rispetto della metodologia contenuta nel disciplinare allegato al presente Sistema.

Nell'ambito degli obiettivi del PIAO, in correlazione alle prioritarie linee strategiche dell'Ente, possono essere individuati progetti speciali.

Per ciascun progetto speciale deve essere previsto un ulteriore dettaglio informativo, rispetto alla pianificazione prevista per gli obiettivi, inerente i seguenti aspetti:

- definizione dei bisogni specifici a cui il progetto intende dare risposta;
- tipologie e metriche del miglioramento previsto riferiti ai risultati organizzativi del gruppo di lavoro coinvolto;
- tempi e modalità di realizzazione e di verifica dei risultati;
- definizione del gruppo di lavoro coinvolto con i relativi ruoli previsti;
- compiti e responsabilità di ciascuna/n componente e la quantificazione del relativo apporto in termini percentuali così come identificati dalla/il responsabile del progetto.

Il **Servizio Pianificazione Controllo e Statistica** verifica la sussistenza e la congruità di tutti gli elementi previsti dal CCDI per la proposta alla Giunta.

Gli obiettivi della performance individuale sono obiettivi individuali e di struttura come indicato nella tabella di pag. 6.

Per **obiettivi individuali** si intendono gli obiettivi specificamente assegnati.

Per **obiettivi di struttura** si intende la media di tutti gli obiettivi (incluse le schede di servizio) afferenti alla struttura organizzativa ricoperta dalla/l dirigente, come di seguito specificato:

Direttrice/ore Generale: obiettivi afferenti alla Direzione Generale

Direttrice/ore: obiettivi di tutta la Direzione

Dirigente: obiettivi di tutto il Servizio

Al personale dirigenziale e non, compreso la/il Direttrice/ore Generale e la/il Segretario/o Generale, deve essere assegnato come specifico **obiettivo individuale** almeno **un** obiettivo, tra quelli sopra definiti, e fino ad un numero massimo di **sei** obiettivi.

Per il personale che muta nel corso dell'anno la struttura di assegnazione o il profilo, è prevista la "**multi assegnazione**", sia di obiettivi individuali, sia di competenze/comportamenti, da parte delle/i valutatrici/ori delle strutture di assegnazione nel corso dell'anno.

Per le Aree degli Operatori e degli Operatori Esperti, si ritiene preferibile, di norma, far coincidere l'obiettivo individuale da assegnare con quello dell'unità operativa nella quale le/i dipendenti sono incardinate/i.

Per la valutazione del singolo obiettivo assegnato è individuata una percentuale pari al 60% di raggiungimento, al di sotto della quale l'obiettivo si considera non raggiunto e non determina l'attribuzione di punteggio.

Per le percentuali di raggiungimento superiori al 60% ed inferiori al massimo del 100%, sono attribuiti punteggi proporzionali.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi è comunicata alla Direzione Risorse Umane dal **Servizio Pianificazione Controllo e Statistica**.

SEGRETARIA/O GENERALE

La performance individuale della/del Segretario/o Generale è collegata ad obiettivi individuali relativi:

- allo svolgimento delle funzioni di cui all'art. 97 TUEL, oltreché allo svolgimento di funzioni inerenti altri incarichi aggiuntivi (a titolo esemplificativo, incarico dirigenziale *ad interim*);
- al raggiungimento di specifici obiettivi attribuiti dalla/dal Sindaca/o,

di particolare rilevanza strategica.

Tali dimensioni della performance individuale sono così pesate:

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
	FUNZIONI EX ART. 97 TUEL	OBIETTIVI SPECIFICI	
SEGRETARIA/O GENERALE	70%	30%	100%

b) Competenze/comportamenti

La valutazione delle competenze/comportamenti è uno degli elementi sui quali si basa la valutazione della Performance individuale: essa esprime la modalità con la quale gli obiettivi vengono raggiunti.

Più comportamenti organizzativi costituiscono l'espressione di una determinata competenza. Ad esempio, la competenza **"Problem Solving"** si esprime nei seguenti 3 comportamenti:

- a. Comprende il problema, reperisce le fonti informative, ne verifica l'esattezza;
- b. Elabora i dati e le informazioni, tenendo conto degli specifici problemi, delle/gli interlocutori/ori e del contesto;
- c. Perviene a concrete alternative di soluzione ed a diagnosi di sintesi corrette ed efficaci, individuando gli aspetti essenziali e prioritari di un problema ed aggregandoli omogeneamente alle/gli interlocutori/ori e al contesto.

Il presente SMVP fa riferimento ad un *"Modello di Competenze"* che trova il suo fondamento nel fatto che ogni persona possiede delle caratteristiche che possono predire il comportamento e di conseguenza il risultato in un'ampia gamma di attività e di processi di lavoro.

In altre parole, la **Competenza indica la modalità che una persona ha nel ricoprire un ruolo**, ovvero nel *"sapere, saper fare e saper essere"* o detto più semplicemente in ciò che conosce, nelle capacità e abilità che possiede e in come le esprime.

Considerando che **ruoli organizzativi diversi richiedono competenze diverse**, sono stati definiti i seguenti Dizionari:

- Personale Dirigenziale - **un Dizionario delle competenze manageriali;**
- Personale Incaricato di E.Q. - **un Dizionario delle competenze trasversali;**
- Personale non dirigenziale - **un Dizionario delle competenze trasversali e un Dizionario delle competenze tecnico/professionali.**

La tabella che segue indica per ciascun ruolo e tipologia di personale i dizionari utilizzati il tipo e il numero di competenze contenute (manageriali, trasversali, tecnico professionali) su cui effettuare la valutazione:

Ruolo/ Personale	Dizionario di Riferimento	Totale Competenze contenute nel dizionario	N. di competenze da assegnare ai fini valutativi
Dirigenti	Dizionario competenze manageriali	18 trasversali	9 di cui: 6 distinte obbligatorie 3 a scelta della/ valutatrice/ore
Incaricate/i E.Q.	Dizionario competenze trasversali per E.Q.	16 trasversali	5 di cui: 3 distinte obbligatorie 2 a scelta della/ valutatrice/ore
Area Funzionari e E.Q.	Dizionario competenze trasversali per personale non dirigenziale Dizionario competenze tecnico professionali	16 trasversali da n. 3 a n. 9 Tecnico/prof.li a seconda del profilo professionale	5 di cui: 3 trasversali a scelta della/l valutatrice/ore 2 tecniche professionali a scelta della/l valutatrice/ore
Area Istruttori	Dizionario competenze trasversali per personale non dirigenziale Dizionario competenze tecnico professionali	16 trasversali da n. 3 a n. 9 Tecnico/prof.li a seconda del profilo professionale	5 di cui: 3 trasversali a scelta della/l valutatrice/ore 2 tecniche professionali a scelta della/l valutatrice/ore
Area Operatori esperti	Dizionario competenze trasversali per personale non dirigenziale Dizionario competenze tecnico professionali	16 trasversali da n. 3 a n. 9 Tecnico/prof.li a seconda del profilo professionale	5 di cui: 3 trasversali a scelta della/l valutatrice/ore 2 tecniche professionali a scelta della/l valutatrice/ore
Area Operatori	Dizionario competenze trasversali per personale non dirigenziale Dizionario competenze tecnico professionali	16 trasversali da n. 3 a n. 9 Tecnico/prof.li a seconda del profilo professionale	5 di cui: 3 trasversale a scelta della/l valutatrice/ore 2 tecniche professionali a scelta della/l valutatrice/ore

Solo per il personale non dirigenziale sono previste le **competenze tecnico/professionali**, che identificano professioni e mestieri. Le competenze tecnico-professionali rappresentano il "*sapere ed il saper agire*", e identificano un ambito professionale e un mestiere acquisibili in ambiti specialistici.

Nella fase di assegnazione la/il valutatrice/ore deve assegnare le competenze suddette **tenendo conto dell'Area di appartenenza, del profilo professionale e, altresì, dell'attività effettivamente svolta**.

I Dizionari (ad eccezione del Dizionario delle competenze tecnico/professionali) contengono un'elencazione di "**competenze trasversali**".

Le competenze trasversali costituiscono la base comportamentale di un determinato profilo, "*il saper essere*". Esse possono essere definite come l'insieme delle capacità e dei comportamenti richiesti alla/l dipendente per svolgere la propria attività al fine del raggiungimento di obiettivi specifici. **Le competenze trasversali sono raggruppate in aree:**

- Quattro aree per il personale non dirigenziale e le E.Q.: cognitiva, realizzativa, relazionale, gestionale.
- Cinque aree per il personale dirigenziale: cognitiva, realizzativa, relazionale, gestionale e manageriale.

Per ciascuna competenza è riportata una descrizione generale e alcuni indicatori comportamentali (comportamenti). (vedi **Allegato 1 Dizionario delle Competenze**)

Per il ruolo di Dirigente e di incaricata/o di E.Q., ai fini valutativi, alcune competenze sono reputate fondamentali per i ruoli organizzativi suddetti (c.d. **competenze distintive**) e quindi sono assegnate obbligatoriamente, mentre le altre sono scelte dalla/l valutatrice/ore tra quelle presenti nel Dizionario.

Poiché le "**competenze distintive**" definiscono una **prestazione d'eccellenza**, nella valutazione del personale dirigenziale hanno un peso maggiore nel calcolo del punteggio.

La/Il Direttrice/ore Generale, nelle more dell'aggiornamento annuale e laddove sia strettamente necessario, ad esempio nel caso di individuazione/modifica di nuovi profili professionali, può modificare/integrare le competenze/comportamenti dei Dizionari suddetti previa informazione al Nucleo

di Valutazione. Le modifiche/integrazioni saranno validate nel successivo aggiornamento annuale.

c) Capacità di valutare le/i proprie/i collaboratrici/ori

Nella valutazione della performance individuale (raggiungimento obiettivi e comportamenti), in conformità con il D. Lgs. n. 150/2009, è data rilevanza alla capacità delle/i dirigenti sottoposte/i alla valutazione di effettuare adeguata e diversificata valutazione del personale alle proprie dipendenze, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

La capacità delle/i dirigenti di differenziare la valutazione delle/i dipendenti viene misurata secondo un criterio statistico⁷.

La/Il Dirigente che non applica la diversificazione di cui sopra è penalizzata/o di una percentuale tra il 2,5% e il 5% che opera sulla somma del punteggio relativo agli obiettivi e competenze/ comportamenti (Performance Individuale).

La penalizzazione opererà per il 5% per le/i dirigenti che nella valutazione del personale afferente alla propria struttura presentano un coefficiente di variazione inferiore alla media conseguita dal complesso delle/i dirigenti, ridotta del 30%.

Per coloro che presentano un coefficiente di variazione compreso fra la media e la stessa media ridotta del 30%, la penalizzazione è del 2,5%.

Ai fini dell'applicazione della penalizzazione suddetta, per personale afferente alla struttura si intende:

⁷ La capacità delle/i dirigenti di differenziare la valutazione delle/i dipendenti viene misurata secondo un criterio statistico con l'indicatore statistico Coefficiente di Variazione CV definito come:

$$CV_i = \sigma_i / \mu_i$$

dove, per ciascuna struttura organizzativa (servizio o direzione), il coefficiente di variazione è ottenuto come rapporto tra la propria deviazione standard e la propria media aritmetica.

Si procede quindi al calcolo del coefficiente di variazione comunale CV e viene calcolata l'ulteriore soglia diminuendo il valore del CV del 30%.

Per il calcolo della penalizzazione:

- la/il dirigente/direttrice/ore la cui struttura ha un CV_i compreso tra il CV e il CV-30% subisce una penalizzazione del punteggio legato al raggiungimento degli obiettivi del 2,5%;
- la/il dirigente/direttrice/ore la cui struttura ha un CV_i inferiore al CV-30% subisce una penalizzazione del punteggio legato al raggiungimento degli obiettivi del 5%.

Per le strutture organizzative con un numero di dipendenti inferiore a una certa quota attenuazione, le soglie di penalizzazione del 2,5% e del 5% vengono diminuite perché la/il dirigente/direttrice/ore potrebbe avere delle difficoltà nella differenziazione delle valutazioni.

L'attenuazione delle soglie di penalizzazione si applica utilizzando il coefficiente calcolato come segue:

$$(\text{numero dipendenti struttura}) / (\text{quota decurtazione}) * 100$$

Quando il numero delle/i dipendenti della struttura è maggiore o uguale della quota attenuazione non si applica nessuna attenuazione.

La quota decurtazione è calcolata ogni anno considerando la media aritmetica delle/i dipendenti delle strutture organizzative.

Per tener conto della diversa possibilità oggettiva di diversificare i giudizi, l'applicazione delle penalizzazioni deve essere rapportata al numero delle/i dipendenti valutati nella propria struttura al 31.12 dell'anno di riferimento.

- per le/i Direttrici/ori: il personale direttamente assegnato compreso le E.Q. afferenti a tutta la Direzione;
- per le/i Dirigenti: tutto il personale assegnato al servizio, escluse le E.Q.

Il riferimento temporale è il 31.12 dell'anno di riferimento della valutazione.

Dal calcolo della differenziazione sono escluse/i le/i dipendenti in distacco/comandate/i presso altre sedi, in quanto valutate/i da soggetti non appartenenti al Comune di Firenze e (per il personale comandato) anche applicando altro sistema.

Per i casi di avvicendamento di incarichi, è esclusa l'eventuale penalizzazione per la mancata differenziazione alla/l valutatrice/ore al 31.12, qualora la/lo stessa/o sia responsabile della struttura per un periodo inferiore o uguale a 60 giorni (in analogia alla regola della presenza minima).

d) Il rispetto dei vincoli normativi e/o degli esiti del controllo di regolarità amministrativa degli atti

Nei casi in cui la normativa vigente preveda quale elemento di valutazione della performance individuale di una/n Dirigente l'attuazione di disposizioni, occorre tenerne conto, anche se esso non risulta espressamente previsto negli obiettivi assegnati, sia individuali sia di struttura.

Nella valutazione della performance individuale, come previsto dall'art. 15 comma 7 del Regolamento sul sistema dei controlli vigente, si terrà conto anche dei rilievi emersi in sede del controllo di regolarità amministrativa degli atti.

La/Il Segretario/o Generale e/o la/il Direttrice/ore Generale segnalano le violazioni delle disposizioni e gli esiti del controllo di regolarità amministrativa al Nucleo di Valutazione.

La penalizzazione da applicare alla/l singola/o dirigente, in una fascia compresa tra 1 e 5 punti, opera sulla somma del punteggio relativo agli obiettivi e competenze/ comportamenti.

Il Nucleo di Valutazione, tenuto conto della/delle gravità della/e violazione/i, determina, con adeguata motivazione, la penalizzazione da applicare nella valutazione annuale della/l Dirigente, nel rispetto dei limiti sopraindicati.

e) Rispetto dei tempi di pagamento

In attuazione dell'art. 4 bis del decreto-legge n.13/2023, convertito in legge n. 41/2023 il mancato raggiungimento degli specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle disposizioni al tempo vigenti è valutato, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30% per le/i dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché per le/i dirigenti apicali delle rispettive strutture.

La definizione dell'obiettivo annuale, la percentuale di decurtazione e la sua eventuale articolazione sono contenute nel PIAO, tenuto conto degli indirizzi del Nucleo di Valutazione, e riportate nei decreti di conferimento dell'incarico dirigenziale, cui accedono i contratti individuali, mediante un rinvio mobile.

Si conferma anche per il 2026 l'obiettivo annuale, unico e comune per tutte/i le/i dirigenti interessate/i, è individuato nel mantenimento di un valore negativo (nessun ritardo) a livello di Ente dell'indicatore di ritardo annuale di cui all'art. 1, commi 859, lettera b), e 861 della legge n. 145/2018. Egualmente, la decurtazione è stabilita nella percentuale del 30%, a prescindere dall'effettivo scostamento.

La Direzione Risorse Finanziarie invia, annualmente, al Nucleo di Valutazione, al Collegio dei Revisori e alla Direzione Risorse Umane, prima di procedere al pagamento della retribuzione di risultato, l'attestazione in merito al rispetto del target, pari o minore a zero, per l'indicatore di ritardo annuale, sulla base dei dati elaborati, mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni.

In sede di successivi aggiornamenti annuali del SMVP, sarà valutato se rivedere l'attuale percentuale e modalità di decurtazione e il mantenimento di un obiettivo a livello di Ente o la sua declinazione in obiettivi articolati.

f) La valutazione negativa

Per le/i Dirigenti (Direttrice/ore o Dirigente di Servizio), la valutazione si intende negativa quando:

- La percentuale di raggiungimento degli obiettivi direttamente assegnati di Performance Individuale (esclusi quelli di struttura) è inferiore al 60%

e

- il punteggio complessivo sulle competenze/ comportamenti è inferiore al 50% del valore massimo raggiungibile.

Per le E.Q. e per le/i Dipendenti, la valutazione si intende negativa quando:

- la percentuale di raggiungimento degli obiettivi direttamente assegnati di Performance Individuale è inferiore al 60%

e

- il punteggio complessivo sulle competenze/ comportamenti è inferiore al 50% del valore massimo raggiungibile.

Pertanto, le valutazioni con i punteggi superiori alla soglia identificata come valutazione negativa sono considerate positive.

Secondo la disciplina generale sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche sono considerate *pienamente favorevoli* le valutazioni di performance individuale di almeno 8/10.

Nella logica di graduazione delle valutazioni finali, le valutazioni positive consentiranno l'accesso ai diversi livelli di retribuzione di risultato fino al raggiungimento del massimo valore previsto.

La definizione di valutazione negativa, qui disciplinata, è rilevante anche ai fini delle ulteriori conseguenze previste dalla normativa (responsabilità dirigenziale, revoca dell'incarico di E.Q., licenziamento, progressioni economiche orizzontali⁸).

g) Le sanzioni disciplinari

La violazione delle disposizioni del Codice di comportamento incide negativamente sulla valutazione della performance determinando una decurtazione proporzionale del premio incentivante.

La/Il dipendente che ha subito una sanzione disciplinare avrà una decurtazione del premio incentivante.

La sanzione, quindi, non incide sulla performance ma solo sul premio.

La decurtazione è proporzionata in modo percentuale alla gravità della sanzione subita secondo la tabella seguente.

⁸ L' art. 3, comma 5-bis, del D. Lgs. n. 150/2009 sancisce che la valutazione negativa così come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva 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 Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.

Sanzione disciplinare personale del comparto	Decurtazione del premio
Rimprovero verbale	0 %
Rimprovero scritto	5 %
Multa di importo variabile fino ad un massimo di quattro ore di retribuzione	10%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione fino a dieci giorni	15%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da 11 giorni a un mese	30%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un mese e un giorno a tre mesi	60%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da tre mesi e un giorno a quattro mesi	80%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da quattro mesi e un giorno a cinque mesi	90%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da cinque mesi e un giorno a sei mesi	100%

Sanzione disciplinare personale dirigenziale	Decurtazione dell'indennità
Sanzione pecuniaria da un minimo di € 200 ad un massimo di € 500	15 %
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione fino a 15 giorni	35%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da 16 giorni a tre mesi	55%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da tre mesi e un giorno a quattro mesi	75%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da quattro mesi e un giorno a mesi a cinque mesi	90%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da cinque mesi e un giorno a mesi a sei mesi	100%

Nel caso di più sanzioni disciplinari nella stessa annualità le decurtazioni del premio/indennità saranno sommate.

Alla/l dipendente o alla/l dirigente che, a seguito dell'infrazione, venga applicata la sanzione disciplinare del licenziamento (con o senza preavviso), non sarà erogato alcun premio incentivante/indennità di risultato.

L'annualità di riferimento è quella dell'irrogazione della sanzione. Rileva quindi il momento dell'irrogazione della sanzione (adozione del provvedimento), non quello della commissione dell'infrazione. Pertanto, l'annualità a cui la valutazione si riferisce e quella dell'irrogazione della sanzione devono coincidere.

3. I soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative responsabilità

I **soggetti** che intervengono, a vario titolo, nel processo di valutazione sono i seguenti:

1. Sindaca/o
2. Nucleo di Valutazione
3. Cittadine/i e altre/i utenti finali
4. Direttrice/ore Generale
5. Dirigenti
6. Proponenti
7. Valutate/i

Per ciascun soggetto sono descritte le principali **attività e responsabilità**:

1. La/il **Sindaca/o** valuta la/il Direttrice/ore Generale e la/il Segretaria/o Generale, ed in particolare:

- effettua il colloquio di assegnazione degli obiettivi alla/al Direttrice/ore Generale e alla/al Segretaria/o Generale e comunica con proprio atto, o in alternativa con i documenti di programmazione dell'Ente, gli obiettivi individuali assegnati;
- valuta, previa acquisizione della relazione finale, la/il Direttrice/ore Generale e la/il Segretaria/o Generale con apposito atto, che è comunicato alle/i valutate/i.

2. Il **Nucleo di Valutazione** costituisce la "*cabina di regia*"⁹ del sistema di monitoraggio e valutazione dell'Ente, ed è responsabile delle attività di controllo

⁹ Cfr. R.O.U.S. vigente.

e valutazione strategica e gestionale, così come previsto dal Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e Servizi. Il Nucleo di valutazione valuta le/i Direttrici/ori e le/i Dirigenti.

3. Le/l **cittadine/i** e le/gli **altre/i utenti finali** partecipano alla valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione in rapporto alla qualità dei servizi resi dalla stessa, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19 bis. del D. Lgs. n. 150/2009 attraverso percorsi di ascolto (indagini di *customer satisfaction*, segnalazioni etc.), così come descritto nel paragrafo 2.1 (Performance organizzativa).

4. La/Il Direttrice/ore Generale assume il ruolo di garante del SMVP¹⁰ con i seguenti compiti:

- propone l'adozione e l'aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione;
- sovrintende alle fasi principali del processo, dall'assegnazione degli obiettivi e comportamenti alla fase di valutazione finale;
- definisce, con il supporto del **Servizio Pianificazione Controllo e Statistica**, la proposta per la Performance Organizzativa;
- elabora, con il supporto del **Servizio Pianificazione Controllo e Statistica**, la proposta di Relazione della Performance;
- interviene per dirimere eventuali situazioni che non è possibile e utile regolamentare in maniera puntuale;
- apporta, su proposta della Direzione Risorse Umane, eventuali modifiche al presente SMVP in relazione alle disposizioni ove è espressamente previsto il suo intervento, quali, ad esempio, platea delle/i valutatrici/ori dal basso, tempistica del processo valutativo etc...
- con il supporto e/o su proposta della Direzione Risorse Umane sovrintende allo svolgimento di tutte le altre attività previste dal presente SMVP.

¹⁰ Il R.O.U.S. prevede che il sistema di misurazione e valutazione della performance è coordinato nella sua attuazione dalla/dal Direttrice/ore Generale. La/Il Direttrice/ore Generale propone l'adozione e l'aggiornamento annuale del Sistema al Nucleo di Valutazione per il parere vincolante ai fini dell'approvazione da parte della Giunta.

5. La/Il Dirigente (Direttrice/ore o Dirigente di Servizio) è la/il valutatrice/ore effettiva/o per il personale non dirigenziale, in coerenza con quanto previsto dall'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009. La valutazione è una prerogativa esclusiva e non delegabile¹¹.

Le principali responsabilità di processo del valutatore sono:

- la fase di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti (si rinvia al paragrafo Processo di Valutazione).

L'assegnazione è così effettuata:

- dalla/Il Dirigente (Direttrice/ore o Dirigente di Servizio) su proposta delle E.Q. per le/i dipendenti a loro assegnate/i, ad eccezione del personale dell'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione;
- dalla Direttrice/ore su proposta della/Il Dirigente per le E.Q. afferenti al proprio servizio;
- la verifica intermedia degli obiettivi e comportamenti delle/i proprie/i valutate/i (si rinvia al paragrafo Processo di Valutazione);
- la fase di valutazione finale (si rinvia al paragrafo Processo di Valutazione).

In caso di assenza temporanea o cessazione della/Il Dirigente, le responsabilità sopradescritte sono attribuite alla/Il nuova/o incaricata/o o, in assenza, al ruolo sovraordinato (es. assenza temporanea dirigente: responsabilità assunta dalla/Il Direttrice/ore).

La/Il valutatrice/ore è la/il responsabile a cui afferisce la/il dipendente al 31 dicembre; effettua la valutazione avvalendosi del supporto delle/i precedenti dirigenti sia nel caso di successione di responsabili della struttura a cui appartiene la/il dipendente sia nel caso di mobilità del personale, anche interna alla medesima direzione¹².

6. Le/I Proponenti

I ruoli coinvolti sono:

¹¹ Cfr. R.O.U.S. vigente.

¹² Tale regola si applica anche al personale a tempo determinato purché inquadrato nella medesima Area. Unica eccezione è la/il dipendente oggetto di duplice valutazione (si rinvia al paragrafo Le/I Valutate/i).

- Direttrice/ore Generale (proponente per Dirigenti).

In applicazione del principio di "prossimità", in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato ed il lavoro delle persone, nel processo sono coinvolti anche ruoli non dirigenziali, che contribuiscono ad un'efficace valutazione, per il personale da loro gestito/coordinato, da parte della/I dirigente responsabile della struttura di appartenenza.

Gli ulteriori ruoli coinvolti sono pertanto:

- E.Q. (proponente per personale assegnato ad esclusione del personale appartenente all'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione).
- Personale appartenente all'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione individuato dalla/I Dirigente (proponente per personale individuato ad esclusione del personale appartenente all'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione) per specifiche necessità organizzative, quali l'elevato numero di personale assegnato (scuole dell'infanzia e nidi d'infanzia), l'ampia dislocazione sul territorio (Biblioteche) o la responsabilità su unità complesse e con numerose/i collaboratrici/ori, situazioni non coperte da E.Q.

A titolo esemplificativo,

- Responsabile di unità operativa/struttura formalmente individuata/o.
- Funzionario Coordinatore Pedagogico.

La richiesta è valutata e approvata dalla/dal Direttrice/ore Generale.

7. Le/I **Valutate/i**

Le/I Valutate/i sono:

- Le/I **dipendenti a tempo indeterminato** del Comune di Firenze, sia del contratto dirigenziale sia del comparto enti locali, o il personale che vi presta servizio (es. comandate/i in entrata).

Le/I dipendenti comandati presso altro Ente, nel caso di assenza del requisito della presenza minima, saranno valutate/i dall'Ente in cui prestano servizio.

Solo ai fini della progressione economica orizzontale potrà essere richiesto all'Ente utilizzatore la valutazione secondo il SMVP del Comune di Firenze.

- Le/I **dipendenti a tempo determinato** del Comune di Firenze sia del

contratto dirigenziale sia del comparto enti locali¹³.

- La/Il **Direttrice/ore Generale** e la/il **Segretaria/o Generale**

È escluso il personale assunto ai sensi dell'art. 90 del T.U.E.L.

Hanno diritto di accedere alla valutazione le/i dipendenti con presenza anche non continuativa maggiore o uguale a 60 giorni (regola della presenza minima).

Le modalità di calcolo della regola della presenza minima sono definite annualmente dalla Direzione Risorse Umane in accordo con la/il Direttrice/ore Generale (si rinvia al paragrafo Processo di valutazione).

Nel corso dell'annualità, la/il valutata/o avrà una **duplice valutazione** nei seguenti casi:

- dipendente a cui è conferito l'incarico di E.Q. o viceversa;
- dipendente/incaricata/o E.Q. a cui è conferito l'incarico di Dirigente o viceversa;
- dipendente, sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato, che cambia Area (es. dall'Area Istruttori all'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione assunzione per concorso pubblico/progressioni);
- dipendente incaricata/o di E.Q. a cui è conferito un interim (sia dal basso sia dall'alto);
- duplice incarico dirigenziale:
 - qualora i due ruoli assunti nel corso dell'anno abbiano percentuali diverse per gli elementi delle dimensioni oggetto di valutazione (es. dirigente/ direttrice/ore/direttrice/ore generale).
 - Interim/Assorbimento: gli incarichi aggiuntivi, se danno luogo al riconoscimento della retribuzione di risultato, sono soggetti a valutazione autonoma, sia dal basso che dall'alto, rispetto all'incarico principale.

La regola della presenza minima effettiva si applica ad entrambe le posizioni

¹³ Per le/i dipendenti a tempo determinato la presenza è calcolata sommando i periodi indicati nei contratti di lavoro a tempo determinato anche in profili professionali diversi e articolazione orarie diverse.

oggetto di duplice valutazione.

Nel caso di avvicendamento di incarichi della medesima dimensione organizzativa, rileveranno, per il personale dirigenziale, gli obiettivi di tutte le strutture coperte nell'anno di riferimento in misura proporzionale al tempo di permanenza, ai fini del calcolo della % di peso degli obiettivi di struttura.

VALUTATRICI/ORI/VALUTATE/I

		PROPONENTE/ VALUTATORE							
		PERSONALE AREA FUNZIONARI E E.Q.°	E.Q.^	DIRIGENTI	DIRETTRICI/ORI	DIRETTRICE/ORE GENERALE	SEGRETARIA/O GENERALE	NUCLEO DI VALUTAZIONE	SINDACO
VALUTATO	SEGRETARIA/O GENERALE							PROPONENTE	VALUTATORE
	DIRETTRICE/ORE GENERALE							PROPONENTE	VALUTATORE
	DIRETTRICI/ORI					PROPONENTE		VALUTATORE	
	DIRIGENTI					PROPONENTE		VALUTATORE	
	E.Q.			PROPONENTE	VALUTATORE	VALUTATORE	VALUTATORE		
	PERSONALE COMPARTO	PROPONENTE	PROPONENTE	VALUTATORE	VALUTATORE #	VALUTATORE#	VALUTATORE#		

° solo nei casi previsti, ad esclusione del personale appartenente all'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione

^ ad esclusione del personale appartenente all'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione

solo per le/i dipendenti allocati sotto la propria struttura

LE STRUTTURE DI SUPPORTO

La **Direzione Risorse Umane** - È la struttura che supporta l'intero processo valutativo, in particolare:

- presidia il rispetto della metodologia, interviene per eventuali correttivi al processo di valutazione, garantisce, in collaborazione con la Direzione Sistemi Informativi, l'allineamento dello strumento informativo di supporto al processo valutativo alla metodologia individuata;
- gestisce il sistema informativo a supporto del processo valutativo;
- assicura la buona riuscita delle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite (avvio e conclusione delle varie fasi del processo);
- cura i rapporti con le/i valutatrici/ori;
- definisce e formalizza i contenuti delle procedure;
- collabora con la/il Direttrice/ore Generale per identificare le soluzioni più idonee per eventuali situazioni non regolamentate.

La **Direzione Sistemi Informativi** - È la struttura deputata alla manutenzione e implementazione del sistema informatico a supporto del processo valutativo che garantisce:

- l'immodificabilità e la conservazione delle schede "digitali" di valutazione individuale;
- la gestione delle procedure di "logging", al fine di garantire la riconducibilità delle attività ai soggetti coinvolti nel processo valutativo (la/il Valutatrice/ore o sua/o delegata/o, la/il proponente);
- la manutenzione anche adattiva del sistema informativo;
- l'integrazione tra il sistema di gestione della struttura organizzativa dell'Ente e il sistema informativo del sistema di valutazione, al fine di garantirne la corretta alimentazione automatica con il personale che dovrà essere oggetto di valutazione.

Il **Servizio Pianificazione Controllo e Statistica** - È la struttura deputata alla gestione del ciclo della performance, dalla fase di definizione degli obiettivi alla fase di valutazione dei risultati conseguiti. In particolare:

- supporta la/il Direttrice/ore Generale nella definizione delle Performance Organizzativa;
- supporta le Direzioni nell'individuazione di obiettivi e indicatori;
- comunica le risultanze della verifica finale del raggiungimento degli obiettivi del PIAO e fornisce al Nucleo di Valutazione i dati relativi alla performance organizzativa necessari per il processo valutativo.

4. Il processo di valutazione

Il processo di valutazione della performance è un processo costante a cadenza annuale (anno solare) è attivato, con disposizione della Direzione Risorse Umane, su input della/I Direttrice/ore Generale, che contiene tempi e modalità per l'avvio e la conclusione delle varie fasi del processo valutativo.

Gli incontri di calibrazione rappresentano uno strumento fondante del processo di valutazione promossi dalla/I Direttrice/ore Generale per contribuire a diffondere un metodo comune di valutazione e mitigare il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee, al fine di ottenere una migliore qualità

delle valutazioni. Gli incontri di calibrazione (intra direzione e, successivamente, interdirezione) sono svolti in due distinti momenti:

- ex ante, al fine di definire indirizzi generali sui criteri sull'assegnazione degli obiettivi e sui criteri di valutazione;
- ex post, al fine di confrontare i giudizi espressi ed eventualmente rimodulare gli stessi per allineare le valutazioni.

4.1. Le fasi del processo valutativo

Il processo di valutazione è suddiviso nelle seguenti fasi:

- a) Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti
- b) Verifica intermedia
- c) Valutazione finale
- d) Rilascio schede di valutazione

a) Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti

Tempi indicativi:

- successivamente alla definizione degli obiettivi operativi e tendenzialmente entro un mese dall'approvazione del PIAO;
- nel caso di nuovo personale (es. nuove assunzioni, trasferimenti interni anche all'interno della stessa direzione), tendenzialmente entro un mese dalla data di assegnazione della/l dipendente.

Questa fase, che riveste fondamentale importanza, è un'occasione che avvicina la/il valutata/o alla/l valutatrice/ore e nella quale sono assegnati obiettivi e competenze/comportamenti a tutto il personale dell'Ente e descritto il contributo atteso (elemento indispensabile) rispetto agli obiettivi assegnati.

Le/l valutatrici/ori assegnano gli obiettivi e le competenze/comportamenti attesi dal personale, mediante una delle seguenti modalità:

- **La riunione di struttura/unità organizzativa**

È utilizzata per condividere con tutto il personale appartenente alla struttura/unità organizzativa le attività da realizzare nel corso dell'anno (raggiungimento degli obiettivi) e per scegliere le strategie da mettere in atto.

- **I colloqui individuali**

Sono effettuati al fine di comunicare obiettivi e comportamenti assegnati e di condividere le attività da realizzare e il contributo individuale atteso in termini di comportamenti da mettere in atto.

Il feedback continuo rappresenta un modello a cui tendere in tutte le fasi del processo valutativo.

Per le/i dipendenti assegnate/i ai progetti speciali le/i valutatrici/ori assegnano, oltre all'obiettivo correlato, anche i compiti, le responsabilità e la qualificazione dell'apporto in termini percentuali così come identificativi dalla/l responsabile del progetto.

Al personale distaccato deve essere associato un obiettivo della struttura di appartenenza.

Per il personale che muta nel corso dell'anno la struttura di assegnazione o il profilo, è prevista la "**multi assegnazione**", sia di obiettivi sia di competenze/comportamenti, da parte delle/i valutatrici/ori delle strutture di assegnazione nel corso dell'anno.

La multi assegnazione deve rispettare i limiti massimi previsti per gli obiettivi e per le competenze/comportamenti indicati dal SMVP.

La/Il valutatrice/ore effettiva/o, secondo la regola già definita (valutatrice/ore al 31.12), può eliminare/modificare e/o aggiungere obiettivi e competenze/comportamenti nel rispetto dei limiti indicati.

Secondo la regola suddetta, tutti gli obiettivi e comportamenti assegnati partecipano al raggiungimento della performance individuale alla conclusione dell'annualità.

b) **Verifica intermedia**

Tempi indicativi: nel corso dell'anno.

È un momento utile essenziale per monitorare l'andamento degli obiettivi e i comportamenti messi in atto finalizzati al raggiungimento degli stessi, in modo tale da poter anche fornire un feedback alle/gli interessate/i.

Il suo scopo è di riorientare la/il collaboratrice/ore verso le prestazioni attese e di prospettare eventuali modifiche agli obiettivi che per circostanze oggettive li hanno resi non più perseguibili.

Anche in questa fase, come la precedente, è necessario proporre riunioni e colloqui, così da rendere partecipe tutto il personale degli eventuali cambiamenti da effettuare e/o la singola persona dei comportamenti da migliorare.

c) Valutazione finale

La fase si compone delle seguenti attività:

1. Definizione delle/i Valutate/i secondo la regola della presenza minima.
2. Rilevazione della valutazione dal basso.
3. Valutazione dall'alto.
4. Attestazione della performance organizzata e della performance individuale (obiettivi).

Tempi indicativi:

- Le attività indicate nei primi due punti sono realizzate nel mese di gennaio e febbraio. Le altre attività sono effettuate entro il mese di maggio.

1. Definizione delle/i valutate/i secondo la regola della presenza minima

La Direzione Sistemi Informativi definisce la platea delle/i dipendenti che accedono alla valutazione finale secondo le regole definite annualmente.

2. Rilevazione Valutazione dal basso (valutazione in-feedback)

La valutazione dal basso, intesa come *"rilevazione della valutazione della/ propria/o superiore gerarchica/o da parte del personale"*, è un elemento rilevante sia per garantire la sostenibilità di un sistema di valutazione *"circolare"*, ossia a 360°, che tiene conto della *natura multidimensionale del lavoro*, così come è visto dalle diverse parti, sia per far sì che le/i dipendenti si sentano parte integrante dell'azienda comune, migliorandone il senso di responsabilità e di appartenenza.

Il feedback a 360° tiene in considerazione il fatto che soggetti diversi hanno opportunità diverse per osservare aspetti differenti della prestazione di una persona.

Gli esiti della valutazione dal basso rappresentano, quindi, un elemento di conoscenza per la/il valutatrice/ore finale, che ne dovrà tener conto nella valutazione dall'alto.

In una logica temporale, la valutazione dal basso è propedeutica alla valutazione dall'alto dei comportamenti.

La rilevazione è effettuata nel sistema informatico tramite la compilazione di appositi questionari, garantendo l'anonimato.

I questionari sono allineati al dizionario delle competenze/comportamenti osservabili e distinti per ruolo.

Le/i destinatarie/i della valutazione "dal basso", individuate/i secondo la regola della presenza minima (60 gg) e tenuto conto della regola "una/n valutata/o per struttura", sono

- le/i Responsabili al 31.12 dell'anno di riferimento e
- le/i Responsabili cessate/i durante l'annualità (nel caso in cui le/i responsabili al 31.12 non siano valutabili).

Gli incarichi aggiuntivi (*interim* e assorbimento) alle/i Dirigenti, se danno luogo a riconoscimento di retribuzione di risultato sono oggetto di valutazione sia dal basso sia dall'alto.

Le/i valutatrici/ori dal basso sono le/i dipendenti assegnate/i al 31.12 dell'anno di riferimento.

VALUTATE/I *	VALUTATRICI/ORI **
Direttrici/ori	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti afferenti alla Direzione • E.Q. afferenti alla Direzione • Collaboratrici/ori dell'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione e Istruttori in Staff
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> • E.Q. afferenti al Servizio • Collaboratrici/ori dell'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione e Istruttori in Staff
Elevate Qualificazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Personale dell'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione e Istruttori assegnato alla E.Q.

*** Non sono valutatrici/ori dal basso:**

- le/i dipendenti del comparto a tempo determinato del comparto enti locali;
- per il Servizio Nidi e Coordinamento pedagogico, il personale in servizio nei Nidi e per il Servizio Infanzia, Attività educative, ludiche e formative, il personale in servizio nelle Scuole dell'infanzia;

- per l'Ufficio del Sindaco, il personale a tempo indeterminato assegnato alle segreterie politiche;
- il personale distaccato e comandato in uscita.

Qualora emergano criticità, anche di carattere straordinario, che possano produrre effetti distorsivi nell'applicazione del sistema sopra delineato, la/il Direttrice/ore Generale, su proposta della Direzione Risorse Umane, può temporaneamente sospendere le disposizioni sopraindicate, in particolare quelle inerenti alla platea del personale "valutatore dal basso".

Gli esiti della valutazione e il numero potenziale delle/i valutatori dal basso sono visualizzabili nel sistema informatico dalla/l valutatrice/ore dall'alto, che ne deve tenere conto, in particolare, nell'ambito delle competenze c.d. distintive delle Elevate Qualificazioni e delle/i dirigenti.

Qualora la/il valutata/o non abbia collaboratrici/ori nel personale valutatore sopra individuato, o non sia valutata/o dal basso, la/il valutatrice/ore finale non avrà a disposizione alcun dato.

Nella scheda di valutazione della/l valutata/o è riportato il dato aggregato per singola competenza della rilevazione dal basso in modo da offrire un feedback puntuale che possa aiutare la/il valutata/o a migliorare.

3. Valutazione dall'alto e colloquio di feedback

Direttrice/ore Generale e Segretaria/o Generale

La/Il Direttrice/ore Generale e la/il Segretaria/o Generale presentano al Nucleo di Valutazione una relazione inerente ai propri obiettivi.

Personale

Concluse le fasi precedenti, la Direzione Risorse Umane, in accordo con la/il Direttrice/ore Generale, avvia la fase della valutazione dall'alto.

La fase si articola in due momenti:

- **La valutazione delle competenze.**
- **Il colloquio di feedback.**

La/Il Dirigente può decidere di **non valutare** una/n dipendente tramite la funzione prevista nel sistema informatico. In questo caso **la/il valutatrice/ore deve specificare il motivo della non Valutazione.**

Considerato che la *“Non Valutazione della/l dipendente”* implica l'esclusione dalla premialità e da ulteriori istituti premiali previsti da regolamentazione interna, la/il valutatrice/ore può ricorrere a tale facoltà con estrema cautela tendenzialmente nei seguenti casi (a titolo esemplificativo e non esaustivo):

- a) caso in cui la/il dipendente non abbia mai prestato servizio, ossia non abbia alcuna timbratura effettiva (in quanto il requisito di presenza minima è assicurato da assenze considerate presenza ai sensi del CCDI);
- b) caso in cui la/il dipendente abbia un periodo lavorativo effettivo tale da non garantire la concreta possibilità di una valutazione ai sensi dell'art. 5, comma 6, del CCDI, ad esempio in caso di presenza non continuativa o frazionata nell'anno in modo significativo.

Per la/il **dipendente distaccata/o** presso altre sedi non comunali, la Direzione di assegnazione chiede la valutazione dei comportamenti individuati alla/l Responsabile della sede in cui le/gli stesse/i prestano l'attività lavorativa.

Per le/i dipendenti coinvolte/i in progetti speciali, la valutazione deve essere correlata ai singoli compiti e responsabilità assegnate e congruamente motivata rispetto all'effettivo e significativo apporto.

Conclusa la valutazione delle competenze, la/il valutatrice/ore comunica alla/l valutata/o i risultati della medesima mediante **il colloquio di feedback**.

Il colloquio di feedback può essere delegato la/il valutatrice/ore effettiva/o alle Elevate Qualificazioni o ad altro personale direttivo che ha partecipato al processo di valutazione della/l valutata/o.

Il colloquio di fine anno costituisce il momento della comunicazione della valutazione complessiva dell'annualità di riferimento e, altresì, di confronto tra valutatrice/ore e valutata/o. Durante il colloquio la/il responsabile esporrà alla/l propria/o collaboratrice/ore la valutazione in riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi (contributo offerto elemento indispensabile) cercando in particolare di fornire feedback chiaro e puntuale. Nella stessa sede la/il valutata/o potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo da parte della/l valutatrice/ore.

Tali osservazioni possono essere oggetto "di annotazione nella scheda". Non è necessario trovare l'accordo su tutti gli item di valutazione, eventuali disaccordi vanno registrati nell'apposito spazio previsto dalla scheda individuale. In tale occasione condividono i percorsi di miglioramento e sviluppo dei comportamenti apparsi più critici e, laddove possibile, i nuovi obiettivi, intesi in particolare come contributo effettivo, per l'anno successivo.

Il "colloquio" non è unidirezionale in cui la/il valutata/o in qualche modo "subisce" la valutazione. Al contrario, il colloquio è un momento dialettico in cui il processo è perlopiù "condiviso", attraverso l'esposizione e/o il chiarimento di episodi significativi ai fini della valutazione, per comprendere meglio errori e adottare eventuali strategie di miglioramento.

A seguito del colloquio, la/il valutatrice/ore può modificare la valutazione espressa nei confronti della/l valutata/o.

Nei casi in cui non sia stato possibile svolgere il colloquio di feedback entro i termini stabiliti, la/il valutata/o potrà visionare la scheda di valutazione nel Sistema e potrà eventualmente procedere alla presentazione del ricorso al valutatore di garanzia.

Dirigenza

Ciascuna/n dirigente presenta alla/al Direttrice/ore Generale e al Nucleo di Valutazione una relazione su tutti gli obiettivi (individuali e di struttura) e le competenze/comportamenti assegnati, nella quale sono evidenziate le attività e i risultati e, nel caso di mancato o parziale raggiungimento dell'obiettivo, sono esplicitate le relative cause.

La relazione riguarderà tutti gli incarichi svolti, sia quello prevalente sia gli incarichi aggiuntivi eventualmente conferiti (incarico di responsabile di ambito di coordinamento, eventuali incarichi ad interim, e/o per assorbimento, incarichi aggiuntivi di cui alla normativa vigente, ...).

Come previsto anche dal Regolamento sul lavoro agile per il personale dirigenziale, la relazione annuale presentata dalle/i Dirigenti è, altresì, sede della rendicontazione della prestazione lavorativa resa in modalità agile.

Il Nucleo di Valutazione può convocare, anche su loro richiesta, le/i Dirigenti per colloqui di approfondimento in merito al raggiungimento degli obiettivi e le competenze/comportanti assegnati.

Per consentire al Nucleo di Valutazione di applicare le eventuali penalizzazioni di cui al paragrafo 2.2 lettera d), la Direzione Risorse Umane, una volta conclusa la fase di valutazione dall'alto del personale del comparto, chiede alla Direzione Sistemi Informativi di attivare il calcolo per la verifica della capacità di differenziazione dei giudizi.

4. Attestazione della performance organizzativa e della performance individuale (obiettivi)

In base alla metodologia individuata, il Servizio Pianificazione Controllo e Statistica calcola, rispetto alle singole dimensioni, il complessivo raggiungimento della performance organizzativa. Il Nucleo di Valutazione valida la performance organizzativa e la comunica alla/al Direttrice/ore Generale e alla Direzione Risorse umane.

Il Servizio Pianificazione Controllo e Statistica comunica le risultanze della verifica finale del raggiungimento degli obiettivi del PIAO alla Direzione Risorse Umane e alla Direzione Sistemi Informativi.

d) Rilascio schede di valutazione

Conclusa la fase precedente, la Direzione Risorse Umane, in accordo con la/il Direttrice/ore Generale, avvia la fase di rilascio delle valutazioni.

La/Il valutata/o è tenuta/o a visualizzare la scheda nei tempi indicati dalla Direzione Risorse Umane.

Entro tre giorni dalla visualizzazione/consegna/ricezione della scheda, la/il valutata/o può accettare la scheda o presentare ricorso alla/l valutatrice/ore di garanzia.

In caso di mancata visualizzazione nei tempi indicati la scheda sarà considerata accettata.

Decorsi i tre giorni suddetti, la scheda si intende accettata.

Le/I Direttrici/ori sono responsabili della consegna delle schede di valutazione per quanto riguarda il personale a loro afferente che è cessato, distaccato, assente per lunghi periodi o che non ha accesso ad un computer.

Le schede devono essere trasmesse nelle modalità che ne consentano l'effettiva ricezione da parte dei soggetti valutati nel rispetto della tempistica prevista dalla Direzione Risorse Umane. Unitamente alla scheda dovrà essere consegnato il modulo per l'eventuale richiesta di ricorso alla/I valutatrice/ore di garanzia. Al termine della consegna delle schede, ogni Direttrice/ore deve darne riscontro alla Direzione Risorse Umane.

4.2 La procedura conciliativa

Il ricorso alla/I valutatrice/ore di garanzia è la procedura conciliativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. La disciplina deve ispirarsi ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità e deve concludersi entro 30 giorni.

Termini

La/Il valutata/o può presentare ricorso alla/I valutatrice/ore di garanzia entro il termine di 3 giorni lavorativi dalla visualizzazione/consegna/ricezione della scheda di valutazione.

Motivi

Il ricorso alla/I valutatrice/ore di garanzia deve essere motivato indicando puntualmente le ragioni per le quali si ritiene che la valutazione non sia condivisibile.

In particolare, la/il valutata/o deve specificare i motivi del ricorso che possono essere:

- ✓ **procedimentali** (a mero titolo esemplificativo, la/il dipendente è stata/o assegnata/o ad un obiettivo a cui non ha in concreto prestato la propria attività lavorativa oppure la/il valutatrice/ore non ha svolto il colloquio iniziale di assegnazione degli obiettivi e delle competenze o il colloquio di feedback obbligatorio);
- ✓ **sostanziali/di merito** (a mero titolo esemplificativo, la/il dipendente contesta la valutazione ricevuta su alcune competenze assegnate o ritiene che la valutazione non sia idonea rispetto al contributo offerto). Nel ricorso indicherà almeno tre episodi circostanziati a fondamento dei motivi sostanziali/di merito.

Specificazione del contenuto del ricorso

- In caso di mancata o carente motivazione (ad esempio, la/il dipendente, in caso di ricorso per motivi procedurali, non ha indicato qual è la criticità procedimentale rilevata oppure in caso di ricorso per motivi sostanziali/di merito non ha indicato i tre episodi), la/il valutatrice/ore di garanzia considera il ricorso inammissibile.
- In caso di ricorso qualificato in maniera non corretta ma corredato da una motivazione che attiene al merito (ad esempio, la/il dipendente che intendeva fare un ricorso per motivi sostanziali, ha indicato erroneamente “motivi procedurali” e invece di inserire i tre episodi negli spazi appositi, ha inserito la motivazione nell’unico spazio previsto per il ricorso per motivi procedurali), la/il valutatrice/ore di garanzia dà prevalenza alla sostanza del ricorso, e quindi, considera il ricorso ammissibile.

La/Il valutata/o potrà altresì presentare una propria memoria, anticipandola alla/ valutatrice/ore di garanzia o presentandola in sede di colloquio.

La/Il valutatrice/ore di garanzia

La/Il valutatrice/ore di garanzia svolge un ruolo di mediazione e risoluzione del conflitto tra valutata/o e valutatrice/ore, per cui la risultanza finale della procedura potrà essere un invito alla/ valutatrice/ore a rivedere la sua valutazione, e non una sostituzione nella valutazione stessa.

La/Il valutatrice/ore di garanzia può ritenere il ricorso inammissibile nel caso di mancata o carente motivazione, oppure ammissibile, in caso di ricorso qualificato in maniera non corretta ma corredato da una motivazione che attiene al merito.

Per le/i dipendenti: la/il valutatrice/ore di garanzia è la/il Direttrice/ore della Direzione alla data di presentazione del ricorso. In caso di coincidenza tra valutatrice/ore iniziale e valutatrice/ore di garanzia, il ricorso sarà gestito dalla/dal Direttrice/ore Generale o sua/o delegata/o; per le/i dipendenti direttamente afferenti alla/al Direttrice/ore Generale, dal Nucleo di Valutazione o sua/o delegata/o.

Per le/i dirigenti: solo nel caso di valutazione negativa, la/il Dirigente può presentare il ricorso alla/ valutatrice/ore di garanzia.

La/Il valutatrice/ore di garanzia è il Comitato dei Garanti di cui all'art. 39 del Regolamento sull'Ordinamento Uffici e Servizi vigente.

La/Il valutatrice/ore di garanzia deve adoperarsi attivamente per raggiungere la soluzione del conflitto, anche chiedendo la partecipazione della/l valutatrice/ore iniziale al colloquio.

Nel corso della procedura potrà essere redatto apposito verbale, di cui una copia deve essere consegnata alla/l dipendente e una inviata alla Direzione Risorse Umane. La/Il valutata/o può richiedere l'assistenza di una/n rappresentante sindacale.

La Direzione Risorse Umane, in accordo con la/il Direttrice/ore Generale, può autorizzare, su richiesta dell'interessata/o, eventuali deroghe ai termini stabiliti in caso di assenza o impedimento della/l valutatrice/ore o della/l dipendente per malattia, motivi di servizio, etc.

Qualora il contraddittorio non si risolva entro i termini stabiliti per l'erogazione della produttività o della retribuzione di risultato, l'attribuzione del premio incentivante è effettuata sulla base degli esiti della valutazione, fatto salvo l'eventuale successivo conguaglio.

4.3 La scheda di valutazione

La scheda di valutazione è accessibile dal personale tramite il sistema informativo, ad eccezione del personale cessato, distaccato, assente per lunghi periodi o che non ha accesso ad un computer, al quale sarà consegnata nelle modalità disposte dalla Direzione Risorse Umane.

I contenuti della scheda di valutazione possono essere ridefiniti annualmente dalla Direzione Risorse Umane, in accordo con la/il Direttrice/ore Generale.

La scheda deve contenere le seguenti informazioni:

Informazioni anagrafiche essenziali della/l valutata/o e della/l valutatrice/ore:

- nome e cognome
- matricola
- ruolo (dirigenti/E.Q./dipendente)
- struttura organizzativa di appartenenza
- nome e cognome della/l valutatrice/ore
- nome e cognome della/l proponente

Informazioni sulle dimensioni della valutazione suddivisa in:

- performance organizzativa;
- performance individuale con l'indicazione degli obiettivi assegnati alla/ valutata/o;
- le competenze/comportamenti assegnati;
- una descrizione del contributo atteso e offerto rispetto agli obiettivi assegnati;
- il punteggio attribuito alle dimensioni della valutazione;
- la data del colloquio di feedback ed eventuali annotazioni/osservazioni emerse durante il medesimo, in particolare laddove la/il valutatrice/ore abbia modificato la valutazione iniziale;
- per la Dirigenza:
 - il coefficiente di differenziazione inerente alla capacità di valutare le/i proprie/i collaboratrici/ori;
 - l'eventuale penalizzazione in caso di mancato rispetto dei vincoli normativi e/o degli esiti del controllo di regolarità amministrativa degli atti;
 - l'eventuale decurtazione derivante dal mancato rispetto dell'obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento;
- solo per le/i dipendenti coinvolte/i nei progetti speciali: compiti responsabilità e apporto assegnati e relativa valutazione.

Ulteriori informazioni:

- data di accettazione della scheda: dato visualizzabile solo dopo l'accesso alla scheda sia in fase di rilascio sia per la fase conciliativa;
- in caso di ricorso alla/ valutatrice/ore di garanzia: dati riepilogativi inerenti la presentazione del ricorso, la conclusione e l'esito del medesimo;
- data di chiusura della fase di rilascio individuata dalla Direzione Risorse Umane.

5. Il sistema di misurazione e valutazione della performance e correlazione con i documenti di programmazione finanziaria e strategica

L'integrazione del ciclo della performance con gli altri cicli di programmazione (finanziaria e strategica) si realizza attraverso un quadro complessivo di regole e strumenti ed è organizzato in una logica top down che, partendo dalla pianificazione strategica, declina gli obiettivi di lungo e breve periodo nella

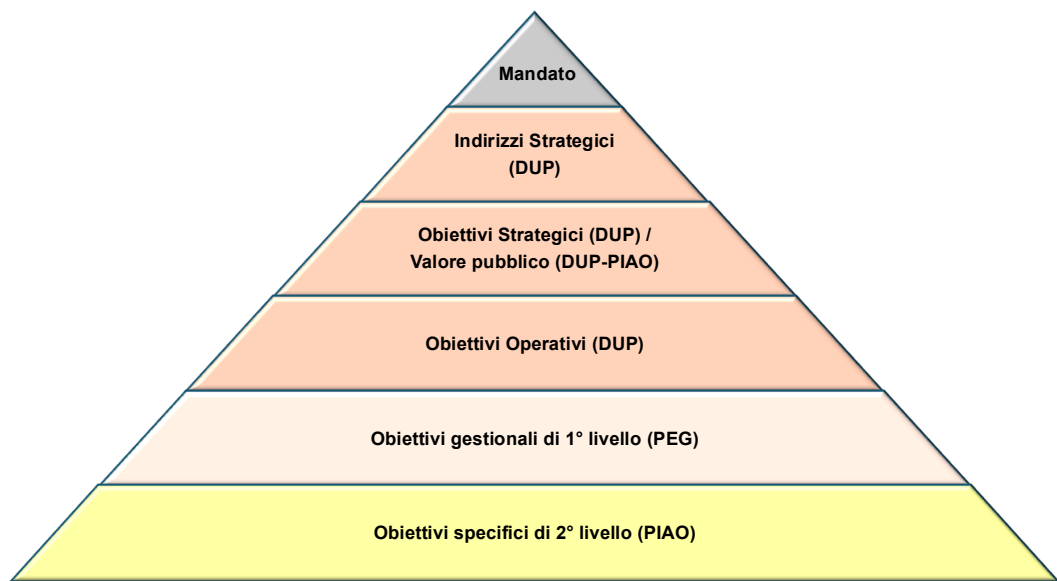
programmazione operativa triennale e annuale. L'integrazione tra i cicli - Programmazione strategica, Performance e Bilancio - deve essere garantita in termini di coerenza fra i contenuti dei principali documenti di pianificazione e programmazione, come di seguito illustrato.

Il documento di programmazione dell'Ente Locale, che costituisce presupposto indispensabile per l'approvazione del bilancio di previsione, è il DUP, presentato dalla Giunta al Consiglio entro il 31 luglio di ciascun anno, ai sensi dell'art. 170 del D. Lgs. n. 267/2000, per le conseguenti deliberazioni. Entro il 15 novembre, è possibile presentare al Consiglio Comunale una nota di aggiornamento insieme allo schema del bilancio di previsione, come dispone l'articolo 174, comma 1.

Il DUP è lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli enti locali. Nel DUP, infatti, sono descritte le priorità e le strategie di governo dell'Amministrazione comunale sulla cui base sono declinati gli obiettivi strategici/di valore pubblico, le misure economiche, finanziarie e gestionali necessarie alla realizzazione degli obiettivi operativi dell'Ente che danno attuazione alle strategie e che dovranno essere tradotti negli obiettivi del PIAO.

Un punto di forza del sistema di programmazione e controllo del Comune di Firenze è il collegamento diretto tra i vari livelli degli obiettivi che ne consente l'immediata riconducibilità alla pianificazione strategica e la tracciabilità. Questa lettura a cascata della pianificazione è agevolata anche da uno specifico sistema di codifica.

Tale virtuosità del sistema è altresì funzionale alla **rendicontazione dei risultati** raggiunti secondo un percorso inverso, che parte dagli obiettivi gestionali e arriva al più generale programma di mandato come illustrato nell'immagine che segue.



Gli obiettivi strategici di cui al DUP sono direttamente collegati, nel sistema, alla pianificazione sottostante del PIAO secondo un modello ad albero che parte dagli indirizzi strategici.

Gli indirizzi strategici, ad orizzonte temporale pluriennale, rappresentano le aree tematiche di azione dell'Amministrazione e sono stati definiti in coerenza con le missioni di bilancio.

Gli obiettivi strategici esprimono i traguardi che ci si prefigge di raggiungere per generare valore pubblico e presentano un elevato grado di rilevanza, con necessità di pianificazione di medio periodo. Specificazioni puntuali dei contenuti degli obiettivi strategici si traducono in obiettivi operativi del DUP. In particolare, nella sezione operativa del DUP sono individuati, per ogni missione, i programmi per conseguire gli obiettivi strategici e, nell'ambito di ciascun programma ed obiettivo strategico, gli obiettivi operativi da raggiungere nel triennio di riferimento. Sono ricomprese, inoltre, le attività ordinarie dell'Ente, di carattere generale, che rappresentano le funzioni fondamentali descritte nella declaratoria dei programmi di bilancio e definite nel funzionigramma. Le risorse finanziarie di riferimento sono individuate in specifici prospetti mentre le risorse strumentali impiegate sono quelle in dotazione ai centri di responsabilità associati alle missioni ed elencate, in modo analitico, nell'inventario del Comune. Il dettaglio

delle risorse umane impiegate è contenuto nel PIAO, mentre il quadro complessivo con la programmazione finanziaria delle risorse si trova nel volume 3 del DUP.

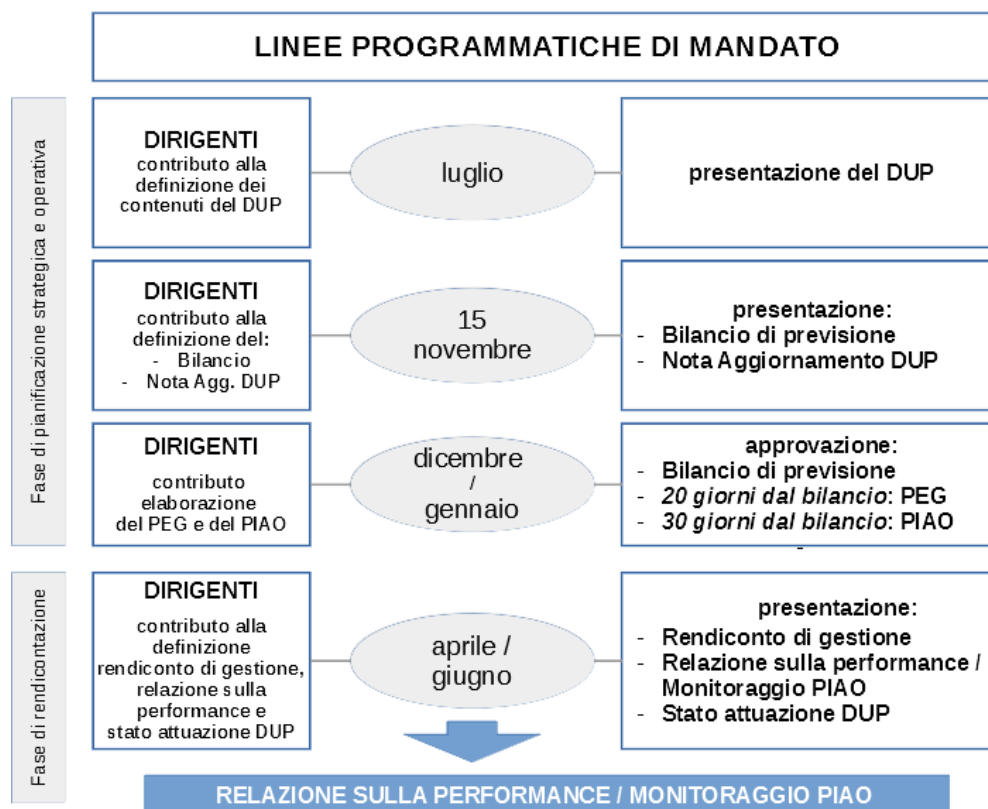
Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) è il documento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita sezione del Documento Unico di Programmazione (DUP) ed ha il compito di porre in termini espliciti e diretti il legame tra obiettivi di gestione, dotazioni di risorse e responsabilità gestionali. È quindi lo strumento che guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi mediante la definizione e l'assegnazione degli obiettivi di gestione e la conseguente ripartizione delle risorse necessarie al loro raggiungimento e alla successiva valutazione. Con D.M. 25 luglio 2023 è stato aggiornato l'allegato 4/1 al D. Lgs. n. 118 del 2011, principio contabile della programmazione, adeguando, tra l'altro, la disciplina concernente il DUP e il PEG a quella relativa al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) di cui all'articolo 6 del DL 9 giugno 2021, n. 80.

Il PIAO è lo strumento di pianificazione e programmazione integrata redatto in attuazione dell'art. 6 del DL n. 80 del 9 giugno 2021 convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 e del DM n.132 del 30 giugno 2022, che ne ha approvato lo schema tipo. Successivamente, con decreto del 30 ottobre 2025 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, sono state approvate le Linee guida sul PIAO e sul Report del PIAO e i relativi Manuali operativi destinati ai Ministeri, alle Regioni, ai Comuni e alle Province.

Gli obiettivi di performance sono declinati nel PIAO quali obiettivi specifici di 2° livello, con i relativi indicatori e i valori programmati, nonché i risultati attesi della performance organizzativa. Il PIAO è strettamente legato al DUP, come espressamente previsto nel principio contabile sulla programmazione, ed è lo strumento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del DUP stesso.

I contenuti del PIAO, fermi restando i vincoli posti con l'approvazione del bilancio di previsione, sono la risultante di un processo articolato e partecipato che coinvolge la Giunta e la Dirigenza dell'Ente. Il flusso dei documenti è illustrato nella

figura qui di seguito riportata, unitamente alle tempistiche ordinarie di predisposizione previste dalla normativa vigente:



La relazione della performance è il documento che chiude il ciclo della performance e segue l'approvazione del rendiconto nel cui ambito viene inoltre effettuata la ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi al 31/12. Essa evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti e gli scostamenti registrati.