



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE: DIPENDENTI, PO/AP E DIRIGENTI

5 Luglio 2023

SOMMARIO

1.	ASPETTI GENERALI	3
2.	METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI.	4
	2.1. Le fasi del processo di misurazione e valutazione dei dipendenti	5
3.	METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE PO/AP	6
	3.1 Le fasi del processo di misurazione e valutazione delle PO/AP	7
4.	METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI	8
	4.1 Le fasi del processo di misurazione e valutazione dei dirigenti	9
	4.1.1 Valutazione dei comportamenti organizzativi del personale da parte dei Dirigenti	10
	4.2 Responsabilità dirigenziale e valutazione della performance individuale	10
5.	PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	11
6.	RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI	12
7.	MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO E ATTIVAZIONE DI EVENTUALI INTERVENTI CORRETTIVI	15
8.	VALUTAZIONE NEGATIVA AI SENSI DELL'ART. 3, COMMA 5 BIS, DEL D. LGS. 150/09	16
9.	SISTEMA PREMIALE – RINVIO	16

1. ASPETTI GENERALI

Il sistema di gestione della performance dell'Ente ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità (individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il sistema premiale;
- il sistema di trasparenza e di integrità.

Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

La misurazione e valutazione della *performance* sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio *Ciclo della Performance*. La fase di programmazione serve ad orientare le *performance* individuali in funzione della *performance* organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di **Valore Pubblico**, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi descritta nel *Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)* previsto dall'art. 6 del D.L. 80/2021.

L'adozione e l'aggiornamento annuale del Sistema spetta al Sindaco metropolitano, con apposito provvedimento, previo parere vincolante dell'O.I.V.P. ai sensi dell'art. 7, c. 1, del D.Lgs. 150/09.

Misurazione e valutazione della performance individuale – SINTESI

Soggetti	Performance organizzativa			Performance individuale				Totale
	Media Ente	Media Area/CdR	Soddisfazione utenza - Media Ente	Obiettivi individuali/di Gruppo			Comportamenti organizzativi	
				Ob. di Funzionamento	Ob. di Programma	Tot.		
Dirigenti	10	10	5	30	30	60	15	100
PO/AP	5	5	5	Specifici Ob. assegnati	Specifici Ob. assegnati	40	45	100
Dipendenti	5	5	5	5	5	10	75	100

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Città metropolitana di Milano si applica anche al personale distaccato presso AFOL Metropolitana.

2. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI.

La performance dei **dipendenti** della Città metropolitana è misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- obiettivi di gruppo (grado di realizzazione medio delle performance organizzative di Ente, degli obiettivi attuativi del DUP, e degli obiettivi di funzionamento di CdR);
- grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni;
- comportamenti organizzativi.

La **pesatura dei macro-ambiti** della performance è:

- obiettivi di gruppo → **15%**, (di cui media delle performance organizzative di Ente **5%** e media obiettivi attuativi DUP e di funzionamento di CDR **10%**)
- grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni → **5%** (Esiti dell'analisi di customer satisfaction sui servizi dell'Ente);
- media delle performance organizzative di CdR **5%**;
- comportamenti organizzativi → **75%**.

I comportamenti organizzativi sono quelli riportati nella seguente tabella (Tabella 1)

Tabella 1 – Comportamenti organizzativi per i dipendenti

Tipologia di Comportamento	Descrizione
<i>Capacità propositiva</i>	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa
<i>Capacità attuativa</i>	Capacità di portare a conclusione i compiti e gli obiettivi assegnati nel rispetto dei tempi e dei profili di qualità e quantità attesi
<i>Grado di autonomia operativa</i>	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti senza il continuo confronto e riferimento con il proprio referente
<i>Capacità di resoconto</i>	Capacità di dare conto sullo stato di attuazione dei compiti svolti e degli obiettivi assicurando costantemente un feedback sul proprio operato
<i>Capacità di lavorare in gruppo</i>	Capacità di portare a compimento i propri compiti intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della UO di riferimento e/o in collaborazione tra più UO anche appartenenti ad altre Aree/Dipartimenti
<i>Flessibilità</i>	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati in base alle sopravvenute esigenze organizzative, di comprendere le ragioni dei cambiamenti introdotti nell'amministrazione, con particolare riferimento al digitale
<i>Capacità di relazione</i>	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'Ente, capacità di capire l'altro, di sentire ciò che prova e di mettersi nei suoi panni
<i>Adattabilità al contesto lavorativo</i>	Capacità di mantenere un comportamento equilibrato e adeguato al contesto lavorativo, in un'ottica di rispetto delle pari opportunità, di prevenire l'insorgere di conflitti interpersonali, di conservare il controllo delle proprie azioni e reazioni in situazioni di lavoro, anche complesse
<i>Applicazione delle conoscenze acquisite</i>	Capacità di sviluppare il bagaglio di conoscere e perfezionare le abilità acquisite anche a seguito della frequenza dei corsi di formazioni proposti, utilizzandole per migliorare i risultati lavorativi
<i>Orientamento all'innovazione</i>	Capacità di facilitare la realizzazione dei cambiamenti adattando il proprio comportamento lavorativo alle mutate condizioni lavorative e gestionali introdotte; operare per l'eliminazione delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all'interno e all'esterno dell'Ente

La scheda di valutazione della performance costituisce lo strumento di rappresentazione e di valutazione della performance realizzata da parte del dipendente e della struttura organizzativa e delle performance gestionali dell'Ente.

La scheda di valutazione della performance è riportata nell'allegato A) al presente sistema di valutazione e contiene:

- gli elementi oggettivi di misurazione, obiettivi di gruppo;
- le valutazioni dei comportamenti organizzativi.

L'attribuzione del trattamento accessorio dei dipendenti viene effettuato sulla base di un sistema che prevede una valutazione espressa in decimi.

2.1. Le fasi del processo di misurazione e valutazione dei dipendenti

Tabella 2 – Fasi del processo

PIAO – Sez. 2, sottosezione 2.2. Performance	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di PIAO		X		
Approvazione del PIAO			X	
Validazione del PIAO	X			

Relazione sulla performance	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di Relazione sulle performance		X		
Approvazione della Relazione sulle performance			X	
Validazione della Relazione sulle performance	X			

Valutazione della performance dipendenti	DIR	PO/AP	Note
Proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi		X	In caso di non presenza della PO/AP la valutazione spetta direttamente al dirigente valutatore
Valutazione definitiva della performance del dipendente	X		

A conclusione del percorso di valutazione, che prevede specifico colloquio per ciascun dipendente:

- il valutatore firma la scheda al momento della consegna, formulando eventuali osservazioni;
- il valutato firma la scheda per presa visione, formulando eventuali osservazioni.

Il valutato può richiedere ed ottenere dal proprio valutatore una copia della propria scheda di valutazione una volta firmata per presa visione.

Il valutato può altresì effettuare ulteriori osservazioni entro 5 giorni lavorativi dalla firma per presa visione. Le ulteriori osservazioni sono presentate al valutatore, annotate in calce alla scheda e sottoscritte per l'integrazione alla stessa.

NB: Nel caso in cui il dipendente cambi nel corso dell'anno l'unità organizzativa in cui opera, la valutazione verrà effettuata dal dirigente presente al momento della valutazione, sentito/i il/i dirigente/i precedenti, con riferimento ai comportamenti organizzativi.

3. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE PO/AP

La performance delle PO/AP della Città metropolitana è misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- performance organizzativa: media di CdR e media di Ente;
- obiettivi individuali di funzionamento di CdR e attuativi del DUP;
- grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni;
- comportamenti organizzativi.

La **pesatura dei macro-ambiti** della performance individuale è:

- performance organizzativa (media CdR) → 5%;
- performance organizzativa (media Ente) → 5%;
- grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni → 5% (Esiti dell'analisi di customer satisfaction sui servizi dell'Ente);
- obiettivi individuali manageriali e/o attuativi del DUP → 40%;
- comportamenti organizzativi → 45%.

La performance organizzativa e gli obiettivi individuali sono definiti nel PIAO - Sez. 2, sottosezione 2.2. **Performance**

Le tipologie di comportamenti organizzativi sono articolate in categorie come definito nella seguente tabella (Tabella 3).

Tabella 3 – Comportamenti organizzativi per le PO/AP

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione
Capacità di governance e comunicazione	<i>Governance comunicazione</i>	Qualità nella relazione e nella comunicazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione degli obiettivi</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Innovazione</i>	Apporto costruttivo all'analisi dei problemi mediante soluzioni innovative con particolare riferimento all'ottimizzazione e alla razionalizzazione delle risorse finanziarie e umane
	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi, in un'ottica di rispetto delle pari opportunità
	<i>Flessibilità</i>	Capacità di adattamento e di risposta a situazioni complesse e mutevoli
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato

La scheda di valutazione della performance costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa e di valutazione della performance realizzata da parte delle PO/AP. La scheda di valutazione della performance è riportata nell'allegato B) al presente sistema di valutazione.

La scheda individuale di valutazione contiene:

- gli elementi oggettivi di misurazione, performance organizzativa conseguita dall'Ente e dal CdR, e grado di raggiungimento degli obiettivi individuali di funzionamento del CdR, attuativi del DUP);
- le valutazioni dei comportamenti organizzativi.

NB: Nel caso in cui la PO/AP cambi nel corso dell'anno l'unità organizzativa in cui opera, la valutazione verrà effettuata dal dirigente presente al momento della valutazione, sentito/i il/i dirigente/i precedenti, con riferimento ai comportamenti organizzativi.

3.1 Le fasi del processo di misurazione e valutazione delle PO/AP

Tabella 4 – Fasi del processo

PIAO – Sez. 2, sottosezione 2.2 Performance	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di PIAO		X		
Approvazione del PIAO			X	Con contestuale assegnazione degli obiettivi alle PO/AP da parte dei dirigenti (scheda ex-ante)
Validazione del PIAO	X			

Relazione sulla performance	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di Relazione sulle performance		X		
Approvazione della Relazione sulle performance			X	
Validazione della Relazione sulle performance	X			

Valutazione della performance PO/AP	OIVP	DIR	Note
Proposta di valutazione della performance organizzativa		X	
Proposta di valutazione degli obiettivi (di funzionamento del CdR, attuativi del DUP)		X	
Proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi		X	
Proposta complessiva di valutazione della performance delle PO/AP		X	

4. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

La performance dei dirigenti della Città metropolitana è misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- performance organizzativa: media di CdR e media di Ente;
- obiettivi individuali di funzionamento e attuativi del DUP;
- grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni;
- comportamenti organizzativi;

La **pesatura dei macro-ambiti** della performance dei Dirigenti di CdR e Direttori Area/apicali è:

- performance organizzativa (media CdR per dirigenti e media Area per i direttori) → **10%**;
- performance organizzativa (media Ente) → **10%**;
- grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni → **5%** (Esiti dell'analisi di customer satisfaction sui servizi dell'Ente);
- obiettivi individuali di funzionamento e attuativi del DUP → **60%**
- comportamenti organizzativi → **15%**.

La performance organizzativa e gli obiettivi individuali sono definiti e pesati nel **PIAO - Sez. 2, sottosezione 2.2 Performance**

In sede di approvazione del PIAO il Sindaco metropolitano può selezionare, tra gli obiettivi assegnati che contribuiscono alla creazione di **Valore Pubblico**, un numero limitato di obiettivi che rilevano ai fini della premialità, ivi compresi obiettivi per favorire l'attuazione delle intese con il Comune capoluogo e con i comuni metropolitani per l'attuazione del piano strategico metropolitano.

Le tipologie di comportamenti organizzativi sono articolate in categorie come definito nella seguente tabella (Tabella 5).

Tabella 5 – Comportamenti organizzativi

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione
Capacità di governance e comunicazione	<i>Governance comunicazione</i>	Qualità nella relazione e nella comunicazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione degli obiettivi</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Innovazione</i>	Apporto costruttivo all'analisi dei problemi mediante soluzioni innovative con particolare riferimento all'ottimizzazione e alla razionalizzazione delle risorse finanziarie e umane
	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi, in un'ottica di rispetto delle pari opportunità
	<i>Flessibilità</i>	Capacità di adattamento e di risposta a situazioni complesse e mutevoli
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato

La scheda di valutazione della performance costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale e organizzativa attesa realizzata da parte dei dirigenti/direttori.

La scheda di valutazione della performance individuale è riportata nell'allegato C) al presente sistema di valutazione.

La scheda individuale di valutazione contiene:

- gli elementi oggettivi di misurazione, performance organizzativa conseguita (media di CdR, di Area, di Ente), grado di raggiungimento degli obiettivi individuali di funzionamento e attuativi del DUP) e i livelli di soddisfazione espressi dagli utenti interni ed esterni;
- le valutazioni dei comportamenti organizzativi.

NB: Nel caso in cui il dirigente di settore cambi nel corso dell'anno l'unità organizzativa in cui opera, la valutazione verrà effettuata dal Direttore d'Area presente al momento della valutazione, sentito/i il/i direttore/i precedenti, con riferimento ai comportamenti organizzativi".

4.1 Le fasi del processo di misurazione e valutazione dei dirigenti

Tabella 6 – Fasi del processo

PIAO -- Sez. 2, sottosezione 2.2 Performance	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di PIAO		X		
Approvazione del PIAO			X	
Validazione del PIAO	X			

Relazione sulla performance	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di Relazione sulle performance		X		
Approvazione della Relazione sulle performance			X	
Validazione della Relazione sulle performance	X			

Valutazione della performance dirigenti di Area/Dipartimento	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di valutazione della performance organizzativa, degli obiettivi di funzionamento e attuativi del DUP) e del grado di soddisfazione dell'utenza	X			Con l'ausilio della struttura di supporto all'O.I.V.P.
Valutazione dei comportamenti organizzativi		X		
Valutazione della performance complessiva dei dirigenti	X			Con comunicazione esito delle valutazioni al Sindaco

Valutazione della performance dirigenti di Settore	OIVP	DIR Area	DG	Note
Proposta di valutazione della performance organizzativa, degli obiettivi di funzionamento e attuativi del DUP) e del grado di soddisfazione dell'utenza	X			Con l'ausilio della struttura di supporto all'O.I.V.P.
Valutazione dei comportamenti organizzativi		X		
Valutazione della performance complessiva dei dirigenti		X		Con comunicazione esito delle valutazioni al Direttore generale

4.1.1 Valutazione dei comportamenti organizzativi del personale da parte dei Dirigenti

La capacità di “*valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*” costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art.9, comma 1, lett. d) del D.Lgs. 150/2009.

In relazione a ciò, ed anche per garantire un'applicazione omogenea nell'Ente del sistema di valutazione della performance dei dipendenti da parte dei dirigenti, i dirigenti medesimi su richiesta dell'O.I.V.P. e/o del Direttore Generale, forniscono le ragioni delle valutazioni individuali superiore alla soglia individuata dallo stesso O.I.V.P., e, in presenza di una scarsa differenziazione delle valutazioni nell'unità organizzativa di riferimento, le ragioni a giustificazione.

Qualora tali motivazioni, anche attraverso procedure di verifica non fossero ritenute congrue, l'O.I.V.P. può applicare una penalizzazione sino al 10% sulla valutazione complessiva.

4.2 Responsabilità dirigenziale e valutazione della performance individuale

In occasione della validazione della relazione sulla performance, l'O.I.V.P., sulla base delle rilevazioni e delle segnalazioni fornite dai servizi di controllo interno dell'Ente e del Responsabile della Prevenzione della Corruzione, verifica che a carico dei dirigenti non siano state accertate, nel corso dell'esercizio oggetto di valutazione:

- a) violazioni di norme il cui mancato rispetto, ai sensi di legge, comporta una decurtazione della retribuzione di risultato;
- b) violazioni degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza;
- c) violazioni delle disposizioni contenute nel piano di prevenzione della corruzione e nel codice di comportamento dell'Ente;

Qualora dalle informazioni acquisite dall'O.I.V.P. risultino accertate violazioni a carico di un dirigente, l'O.I.V.P. determina la decurtazione da apportare alla valutazione della performance individuale, in relazione all'entità delle violazioni accertate. La decurtazione della valutazione individuale:

- a) nella sua misura minima deve comunque comportare una decurtazione della retribuzione di risultato di almeno il 10% del dirigente nei confronti dei quali è stata accertata la violazione;
- b) nella sua misura massima può comportare anche una valutazione finale della performance individuale negativa, ai sensi di quanto previsto nel par. 7 del sistema di valutazione.

5. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Per procedura di conciliazione si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti che possono insorgere nel processo di valutazione della performance e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, secondo quanto previsto dall'art. 7, comma 3, lettera b del D.Lgs. n. 150/2009. Tale procedura deve ispirarsi ai principi della terzietà, della celerità, dell'efficacia e dell'efficienza.

Il valutato in caso di esito negativo della valutazione (ossia, valutazione inferiore a 6 punti, soglia prevista per il riconoscimento della retribuzione incentivante) può attivare la procedura di conciliazione attraverso la presentazione di richiesta scritta di convocazione indirizzata all'Organismo Indipendente di Valutazione delle Performance, entro 10 giorni lavorativi dalla sottoscrizione della scheda a pena di decadenza, corredato da osservazioni precise, dettagliate e circostanziate contenenti esplicitamente le motivazioni per i quali il dipendente contesta la propria scheda di valutazione (nella parte obiettivi e in quella comportamenti organizzativi). In mancanza di dette motivazioni l'O.I.V.P. riterrà non ammissibile la richiesta.

La procedura di gestione del disaccordo sul giudizio valutativo, che viene di seguito descritta dovrà concludersi entro 60 giorni lavorativi dalla data di registrazione di protocollo della richiesta.

L'O.I.V.P. fissa in apposite giornate dedicate gli incontri con i dipendenti che hanno avviato la procedura di conciliazione e i valutatori coinvolti.

Premesso che la valutazione e, quindi, la possibilità di una sua revisione, restano in capo al soggetto valutatore (dirigenti e PO/AP), il ruolo dell'O.I.V.P. è quello di verifica della correttezza formale del percorso valutativo.

Durante l'incontro fra le parti e l'O.I.V.P., il valutato può eventualmente essere assistito da un procuratore o da un rappresentante sindacale. Nel termine dei successivi 15 gg. lavorativi l'O.I.V.P. verifica la correttezza o meno del percorso valutativo e ne comunica formalmente gli esiti al valutatore per la successiva chiusura della procedura conciliativa.

Il valutatore comunica motivandolo l'esito della procedura di conciliazione al dipendente entro 10 gg. lavorativi dalla data di ricevimento della comunicazione da parte dell'O.I.V.P.

In nessun caso a seguito della procedura di conciliazione la valutazione può essere rivista al ribasso.

6. RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI

L'Ente intende dare attuazione ai principi introdotti dall'art. 19-bis del D.Lgs. 150/09, sviluppando un sistema di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e degli utenti finali, esterni e interni, in relazione ai principali servizi erogati.

Secondo quanto previsto dall'art. 19-bis c. 5, l'Organismo Indipendente di Valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della relazione sulla performance.

Gli esiti della misurazione del grado di soddisfazione dell'utenza devono quindi essere inseriti all'interno del sistema di misurazione e valutazione a supporto della misurazione della performance organizzativa.

L'introduzione della rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza avviene attraverso un percorso graduale così definito:

1. mappatura dei prodotti/servizi oggetto di rilevazione, comprensiva di:
 - a. elenco (es. Sportello XX);
 - b. aspetti da sottoporre a valutazione (es. tempo di attesa della coda, oppure gradimento degli orari);
 - c. utenti (es. le associazioni del territorio, oppure i segretari dei comuni);
 - d. modalità di rilevazione nel tempo (es. ogni due anni attraverso indagine telefonica, oppure ogni 6 mesi con questionario on line...);
 - e. programma (periodo della rilevazione, calendario complessivo).

Questo tipo di lavoro favorisce una riflessione di tipo "strategico" sul percorso di customer satisfaction, evitando di ridurla ad un mero adempimento:

1. Individuazione di almeno un servizio erogato per ogni CdR da sottoporre ad analisi di customer satisfaction, e definizione del sistema di rilevazione della customer satisfaction. Se non si ritiene possibile sottoporre i servizi del CdR all'analisi di customer, si richiede l'individuazione di indicatori di qualità per almeno un servizio erogato.
2. Applicazione sperimentale del sistema di rilevazione della customer satisfaction, per un esercizio, senza effetti sulla misurazione e sulla valutazione della performance organizzativa;
3. Verifica ed eventuale revisione del sistema. Applicazione a regime, a decorrere dall'esercizio successivo a quello di prima applicazione, con effetti sulla misurazione e sulla valutazione della performance organizzativa.

L'introduzione degli esiti delle analisi di customer satisfaction costituisce un ambito specifico di misurazione della performance organizzativa, e assumerà un peso specifico nella misurazione e valutazione della performance individuale di tutte le categorie di dipendenti, compresi quelli con qualifica dirigenziale, con le seguenti modalità.

Applicazione del livello di soddisfazione delle rilevazioni di customer alla Performance Organizzativa di CdR ed Ente

Per ogni customer viene rilevato il livello di soddisfazione dei cittadini/utenti (**RC**), con la seguente modalità.

Il punto di partenza è costituito dalla distribuzione delle risposte pervenute sulla singola customer.

Livello di soddisfazione		Numero risposte	%
1	Insufficiente	X ₁	% ₁
2	Sufficiente	X ₂	% ₂
3	Buono	X ₃	% ₃
4	Ottimo	X ₄	% ₄
		X tot.	100,0

Il numero di risposte associato ad ogni livello di soddisfazione viene moltiplicato per un parametro di ponderazione. La somma ponderata delle risposte ottenute su ogni livello di soddisfazione viene divisa per il totale delle risposte pervenute (X tot.), ottenendo l'Indice di soddisfazione ponderato **IP**. La formula di calcolo è la seguente:

$$IP = (X_1*1 + X_2*2 + X_3*3 + X_4*4) / X \text{ tot.}$$

Il livello di soddisfazione dei cittadini/utenti **RC** è espresso in termini % ed è determinato dividendo l'indice **IP** per 4:

$$RC\% = (IP/4)$$

Tale percentuale, definita **RC**, viene applicata all'ambito di riferimento come segue:

- se RC è $\geq 80\%$, il valore applicato è pari a 100%;
- se RC è $< 80\%$ e $\geq 50\%$ ($50\% \leq RC < 80\%$), il valore applicato è pari alla stessa percentuale rilevata (RC%);
- se RC è $< 50\%$ il valore applicato è pari 0%.

Al fine di favorire un sistema di valutazione improntato a principi di equità, nonché una focalizzazione sui servizi ritenuti più critici e sugli standard quantitativi e qualitativi che li caratterizzano, la valutazione determinata ai sensi del periodo precedente può essere modificata dall'O.I.V.P., sentito il Direttore generale e il Direttore di Area di riferimento, tenendo motivatamente conto dei seguenti aspetti:

- a) qualità della metodologia di rilevazione adottata;
- b) numero/percentuale delle risposte pervenute;
- c) numero e tipologia dei servizi sottoposti all'analisi;
- d) complessità del contesto e caratteristiche dell'utenza di riferimento.

ESEMPIO

Livello di soddisfazione		Numero risposte	%
1	Insufficiente	50	20%
2	Sufficiente	100	40%
3	Buono	50	20%
4	Ottimo	50	20%
		250	100,0

L'Indice di soddisfazione ponderato **IP** viene calcolato in questo modo:

$$IP = (50*1+100*2+50*3+50*4) / 250 = 2,4$$

Il livello di soddisfazione dei cittadini utenti **RC** viene così determinato:

$$RC\% = 2,4/4 = 60\%$$

In tale ipotesi, il livello di soddisfazione che verrebbe applicato per la misurazione della performance organizzativa (*Soddisfazione utenza*) è pari a **60,0%**, ponderato con il relativo peso per ciascuno dei soggetti previsti.

In tale ipotesi, inoltre, l'O.I.V.P., sentito il Direttore generale e il Direttore di Area, potrebbe modificare, almeno in parte, la valutazione tenendo conto, per esempio, di un servizio che si inserisce in un contesto di riferimento particolarmente critico.

Nell'ambito della Performance Organizzativa di Area e CdR le rilevazioni di customer concorrono a determinare la media complessiva della Performance organizzativa mediante media aritmetica semplice.

In presenza di più customer, a livello complessivo di Ente si determina un unico valore applicando la medesima logica sopra descritta, utilizzando le risposte fornite in tutte le customer per determinare dapprima l'indice **IP** e, successivamente il livello di soddisfazione dei cittadini/utenti **RC** dell'Ente nel suo complesso.

Livello di soddisfazione		Numero risposte	%
1	Insufficiente	$X_1 + Y_1 + Z_1 + \dots = Tot.1$	$\%_1$
2	Sufficiente	$X_2 + Y_2 + Z_2 + \dots = Tot.2$	$\%_2$
3	Buono	$X_3 + Y_3 + Z_3 + \dots = Tot.3$	$\%_3$
4	Ottimo	$X_4 + Y_4 + Z_4 + \dots = Tot.4$	$\%_4$
		X tot.	100,0

Calcolo dell'indice **IP** di Ente:

$$\mathbf{IPente} = (\text{Tot.1} * 1 + \text{Tot.2} * 2 + \text{Tot.3} * 3 + \text{Tot.4} * 4) / \text{Tot. tot.}$$

Calcolo del livello di soddisfazione RC di Ente:

$$\mathbf{RCente\%} = \mathbf{IPente} / 4$$

Tale percentuale, definita **RCente**, viene applicata all'ambito di riferimento come segue:

- se **RCente** è $\geq 80\%$, il valore applicato è pari a 100%;
- se **RCente** è $< 80\%$ e $\geq 50\%$ ($50\% \leq RC < 80\%$), il valore applicato è pari alla stessa percentuale rilevata (**RC%**);
- se **RCente** è $< 50\%$ il valore applicato è pari 0%.

7. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi

Il monitoraggio si effettua in coincidenza della misurazione infrannuale degli obiettivi individuali e della performance organizzativa.

Riguardo al personale, il valutatore deve, nello specifico: con riferimento agli obiettivi, verificare l'avanzamento dei lavori rispetto a quanto pianificato; con riferimento ai comportamenti, osservare ed annotare gli "episodi", che hanno prodotto evidenti risultati, negativi o migliorabili; rilevare eventuali necessità di formazione del collaboratore.

Per i dirigenti, e le posizioni organizzative, la valutazione infrannuale si identifica con il monitoraggio intermedio degli obiettivi e della performance.

In presenza di comprovate situazioni, impreviste ed indipendenti dalla volontà del valutato, gli obiettivi potranno essere rimodulati/sostituiti.

8. VALUTAZIONE NEGATIVA AI SENSI DELL'ART. 3, C. 5BIS DEL D.LGS. 150/09

L'art. 3, c. 5bis del D.Lgs. 150/09 stabilisce che “La valutazione negativa, 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'articolo 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies), del D.Lgs. 165/01, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”.

L'art. 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies) del D.Lgs. 165/01 disciplina il licenziamento disciplinare per “insufficiente rendimento”, dovuto alla “reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09”.

Ai fini delle disposizioni citate, per “valutazione negativa della performance del dirigente resa ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09” si intende una valutazione finale della performance individuale espressa con un punteggio inferiore a 6/10.

9. SISTEMA PREMIALE - RINVIO

Il sistema premiale (che definisce i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance) dei dipendenti, responsabili di servizio e dirigenti, è riportato in apposito documento separato, approvato con Decreto del Sindaco metropolitano R.G. 290/2016 del 21/11/2016, attualmente vigente.

La soglia minima per l'accesso al sistema premiale rimane confermata ad un punteggio pari ad almeno 6/10 (e comunque una valutazione dei comportamenti organizzativi non inferiore a 6/10).

L'O.I.V.P. e il Direttore generale promuovono e vigilano sulla corretta applicazione nell'Ente del sistema di valutazione della performance dei dipendenti da parte dei dirigenti, considerati anche gli effetti del sistema valutazione sulle progressioni economiche e di carriera.

La quota di retribuzione di risultato da riconoscere al personale con qualifica dirigenziale in relazione alla valutazione conseguita, viene determinata secondo la Tabella 4.2 di cui all'allegato Decreto del Sindaco metropolitano R.G. 290/2016 del 21/11/2016, senza distinzione di fascia o incarico.

Il sistema di valutazione della performance del segretario generale, e del direttore generale, viene disciplinato con apposito decreto del Sindaco, cui si fa rinvio. Nelle more trova applicazione anche nei confronti di quest'ultimi la Tabella 4.2 di cui all'allegato Decreto del Sindaco metropolitano R.G. 290/2016 del 21/11/2016, cui si fa rinvio.