

Allegato D.1

Disciplina di dettaglio annuale 2023 - Sistema di misurazione e valutazione della Performance

Sommario

1	Definizione degli obiettivi di performance organizzativa.....	3
2	Obiettivi esecutivi relativi alla performance 2023	3
3	La partecipazione dei cittadini e degli utenti al ciclo di gestione della performance 2023	3
4	Monitoraggio infrannuale	4
5	Relazione sulla performance 2022	4
6	Definizione della performance di Ente 2023	5
6.1	Stato di salute finanziaria.....	5
6.2	Stato di salute organizzativa	5
7	Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	7
8	Sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato e della premialità	10
9	Attività prevista per il 2023.....	12

1 Definizione degli obiettivi di performance organizzativa

Il processo di definizione degli obiettivi ha natura bi-direzionale.

In una logica top down, dagli obiettivi strategici contenuti nella SeS del DUP discendono gli obiettivi operativi e, a cascata, gli obiettivi esecutivi.

Le singole articolazioni organizzative concorrono, in direzione bottom up, alla definizione del piano delle attività che interpreta gli indirizzi forniti dai livelli di programmazione sovraordinati.

Gli obiettivi operativi contenuti nella rispettiva sezione del DUP ne evidenziano la responsabilità principale, a cui sono affidate dal PEG le risorse per la realizzazione.

2 Obiettivi esecutivi relativi alla performance 2023

Tutti gli obiettivi esecutivi che declinano gli obiettivi operativi del DUP sono inseriti in un allegato del Piano di Attività e Organizzazione (PIAO) mentre quelli che vengono identificati come funzionali alla produzione di Valore Pubblico sono contenuti nella sotto-sezione "Performance" della Sezione 2 del PIAO.

Al piano della performance possono essere allegati altri documenti utili al processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ente.

3 La partecipazione dei cittadini e degli utenti al ciclo di gestione della performance 2023

Con riferimento al tema della partecipazione, coinvolgimento e ascolto dei principali stakeholder, nel corso del 2023 si attiveranno alcune azioni:

- per il sesto anno consecutivo si realizzerà l'indagine per la valutazione della percezione della Qualità della Vita con interviste a un campione rappresentativo di cittadini del Comune e dell'area metropolitana, che prevedrà anche una sezione di valutazione della soddisfazione per i servizi erogati dall'Amministrazione, con un focus su uno o più servizi definiti in funzione dell'andamento monitorato attraverso indicatori, segnalazioni e controllo della gestione. Gli esiti dell'indagine saranno disponibili in tempo utile per essere utilizzati per l'avvio del processo di programmazione per il triennio successivo. Dopo l'indagine del 2022, quella del 2023 potrà rappresentare anche una valutazione rispetto a scelte e azioni dei primi due anni del mandato amministrativo 2021-2026. Inoltre, grazie anche agli apprendimenti del progetto in corso finanziato da BEI (Banca Europea per gli Investimenti) e finalizzato a progettare gli spazi fisici della città "a misura di donne", e alla ricchezza dei dati raccolti nell'indagine 2022, attraverso alcune semplici aggregazioni e la costruzione di indici sintetici, nell'indagine 2023 si cercherà di indagare in maniera più approfondita alcuni aspetti del benessere dei/delle cittadini/e, soprattutto, in un'ottica gender-sensitive;
- l'edizione del 2023 del Report Integrato, dopo l'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), documento di pianificazione che punta a programmare, misurare e rendicontare il valore pubblico creato attraverso i Capitali di cui l'Amministrazione dispone e utilizza, costituirà un primo passo per trasformarlo, dall'edizione del 2024, nello strumento in grado di rendicontare il valore pubblico prodotto dall'Amministrazione sulle diverse dimensioni della sostenibilità. Dopo aver curato l'ingaggio degli stakeholder interni con l'edizione del 2022, dovrà maggiormente focalizzare l'attenzione sugli stakeholder e attori del territorio, rafforzando la sua funzione, oltre che di strumento di accountability, anche di documento per comunicare con gli stakeholder, in modo efficace, completo e trasparente;

Infine, con riferimento agli strumenti attraverso i quali il Comune raccoglie informazioni dai cittadini e dagli utenti che forniscono input di misurazione al ciclo di programmazione ricordiamo, oltre all'indagine annuale sulla Qualità della vita in precedenza citata, anche:

- le carte dei servizi
- le attività di benchmarking
- gli indicatori di qualità nel ciclo della programmazione
- la gestione dei reclami e delle segnalazioni effettuate dai cittadini
- le indagini di misurazione della soddisfazione degli utenti

Su quest'ultimo strumento, sono diversi i servizi che programmano di misurare la soddisfazione dei propri utenti attraverso questo strumento. In particolare, nel 2023 sono state programmate le indagini relative al gradimento del SUE e dei servizi online erogati dalla piattaforma "scrivania del professionista" e della refezione scolastica.

4 Monitoraggio infrannuale

L'avanzamento degli obiettivi è soggetto a monitoraggio infrannuale.

Il valore assunto dagli indicatori che si riferiscono agli obiettivi è consuntivato infrannualmente; tali rilevazioni sono finalizzate anche alla definizione dei target per il successivo ciclo di programmazione.

5 Relazione sulla performance 2022

Il Piano della Performance 2022 è stato approvato prima dell'entrata in vigore del PIAO ed è stato successivamente integrato nel PIAO 2022-2024 che, approvato nel mese di ottobre 2022, ad anno pressoché concluso, non ha avuto alcuna finalità programmatica ma ha esclusivamente integrato, ex post, piani che erano già stati approvati separatamente.

Per tale ragione, si prevede di procedere ad un monitoraggio di ciascun Piano approvando, quindi, separatamente la Relazione sulla Performance per la rendicontazione degli obiettivi di performance organizzativa con la finalità di:

- rendere trasparente e comunicare ai cittadini, agli stakeholder e agli utenti interni/esterni la performance conseguita dal Comune nell'anno di riferimento;
- mantenere un circolo virtuoso di miglioramento nella definizione del sistema di misurazione e di valutazione delle performance e degli obiettivi che lo compongono.

La Relazione sulla performance riporta:

- I principali dati relativi al contesto economico e sociale del territorio;
- I risultati della Performance Organizzativa;
- Lo stato di salute dell'organizzazione.

La Relazione è completata dalle risultanze del Consuntivo di contabilità analitica che opera una sintesi dei processi di programmazione e controllo in ambito economico. Questo documento rappresenta il punto di congiunzione del ciclo di gestione della performance con il ciclo di gestione del bilancio mantenendo l'allineamento temporale in anche in fase consuntiva.

Oltre alla Relazione sulla Performance 2022, come anticipato in precedenza, sarà approvato anche il Report Integrato 2022 che, con l'introduzione del PIAO, dall'edizione del 2024 entrerà "a regime" come strumento per rendicontare il valore pubblico prodotto dall'Amministrazione sulle diverse dimensioni della sostenibilità. L'edizione del 2023 relativa al 2022 affiancherà la Relazione sulla Performance e costituirà un primo passo verso la rendicontazione del valore pubblico.

6 Definizione della performance di Ente 2023

6.1 Stato di salute finanziaria

Gli indicatori sullo stato di salute finanziaria sono selezionati tra quelli previsti dal Piano degli indicatori e dei risultati attesi redatto secondo norma di legge.

Per l'anno 2023 sono selezionati:

- Incidenza degli accertamenti delle entrate proprie sulle previsioni definitive di parte corrente
valore previsto > 70%
- Incidenza degli interessi passivi sulle entrate correnti (che ne costituiscono la fonte di copertura)
valore previsto < 2%
- Incidenza quota libera di parte corrente nell'avanzo presunto
valore previsto >0
- Incidenza delle spese rigide (ripiano disavanzo, personale e debito) su entrate correnti
valore previsto < 40%

Viene inoltre considerato:

- Indicatore di tempestività dei pagamenti
valore previsto < 0

6.2 Stato di salute organizzativa

Gli indicatori di salute organizzativa sono i seguenti:

Indicatori relativi al valore e qualità del capitale umano

- Età anagrafica media:
L'indicatore misura l'età anagrafica media del personale e può essere considerato una proxy di un'organizzazione che punta all'innovazione e al cambiamento.
La direzione prevista è costante o decrescente e il target è fissato nel mantenimento o riduzione dell'età media rispetto all'età media dei tre anni precedenti
- Livello di scolarità:
L'indicatore misura la percentuale delle persone in possesso di laurea e può essere considerato una proxy del valore del capitale umano dell'organizzazione.
La direzione prevista è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento percentuale sulla media del triennio precedente (scarto $\leq 0,5$)
- Ore di formazione erogate:
L'indicatore mostra la percentuale di ore di formazione erogate sul totale delle ore lavorabili e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta al valore del capitale umano.
La direzione prevista è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento percentuale sulla media del triennio precedente (scarto $\leq 40\%$)
- Ore di formazione erogate pro capite:
L'indicatore misura l'attenzione dell'Ente nello sviluppo professionale delle persone.
La direzione prevista è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento percentuale sulla media del triennio precedente (scarto $\leq 40\%$)

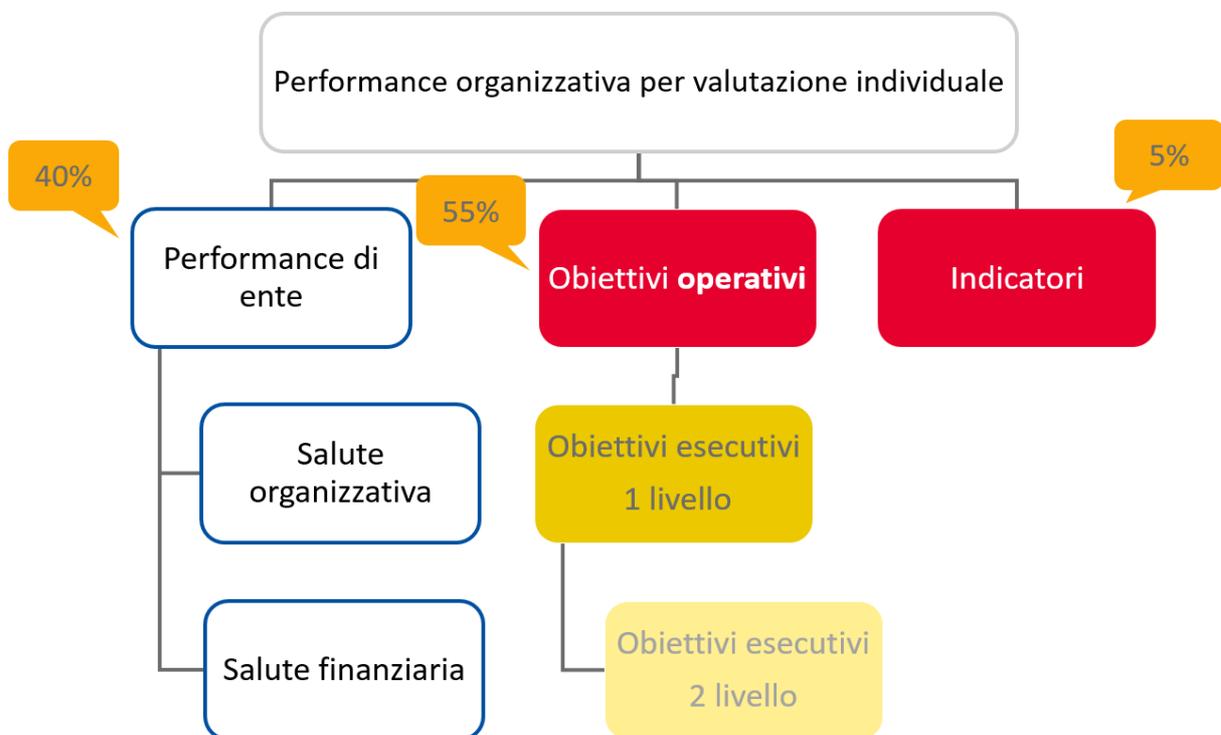
Indicatori relativi al capitale organizzativo, alla flessibilità organizzativa e all'efficacia ed efficienza dei processi aziendali:

- Investimenti nelle tecnologie dell'informazione
L'indicatore misura l'andamento dell'investimento nelle tecnologie dell'informazione e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta alla digitalizzazione dei processi e all'innovazione organizzativa e tecnologica al servizio del cittadino.
La direzione prevista è crescente e il target è fissato nell'aumento percentuale o mantenimento della spesa dell'ultimo triennio (2021/2023) sulla media del triennio precedente (scarto ≤ 5)
- Lavoro da remoto e telelavoro:
L'indicatore misura la flessibilità dell'organizzazione del lavoro e l'attenzione alla conciliazione, nel mutato assetto del nuovo CCNL.
La direzione prevista è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento

percentuale sulla media del triennio precedente (scarto $\leq 0,5$)

- Lavoro agile:
L'indicatore mostra la relazione tra le posizioni di lavoro agile attivate/confermate nell'anno ed il totale dei dipendenti al 31/12 di ogni anno e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta al benessere organizzativo da un lato e alla responsabilizzazione delle persone dall'altro. La direzione è costante e il target è fissato in un rapporto di mantenimento sul totale dei dipendenti (scarto ≤ 5)
- Presenza del genere femminile in posizioni di responsabilità
L'indicatore misura il numero di dipendenti di genere femminile in posizioni di responsabilità (Dirigenti e Po) al 31.12 di ogni anno e può essere considerato una proxy di una organizzazione attenta alla parità di genere e di opportunità di crescita professionale nell'ente. La direzione prevista è costante e il target è fissato in un rapporto di mantenimento sul totale di dipendenti della medesima categoria (scarto ≤ 5)

Ad ogni indicatore è assegnato un peso 15, salvo che "Presenza del genere femminile in posizioni di responsabilità" cui è assegnato come primo anno peso 10.



7 Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Come già descritto nelle linee guida, la valutazione individuale della performance è l'esito di un sistema articolato e composto da diversi ambiti di valutazione, cui sono attribuiti specifici pesi.

categoria/funzioni				performance organizzativa	performance individuale	presenza	comportamenti organizzativi
	performance di ente	obiettivi operativi	rispetto target indicatori di performance				
direttore generale	40	55	5	60%	35%	5%	0%
segretario generale	40	55	5	50%	45%	5%	0%
capo dipartimento/area	40	55	5	40%	15%	5%	40%
direttore avvocatura civica	40	55	5	40%	15%	5%	40%
altri dirigenti	40	55	5	30%	25%	5%	40%
alte specializzazioni	40	55	5	15%	38%	7%	40%
APO	40	55	5	15%	38%	7%	40%
D	40	55	5	10%	35%	15%	40%
C	40	55	5	5%	35%	20%	40%
B	40	55	5	5%	35%	20%	40%
A	40	55	5	5%	35%	20%	40%

La **performance organizzativa** ai fini della valutazione individuale è articolata come nello schema seguente ed ha un peso differente a seconda della categoria e della funzione all'interno dell'Amministrazione; in particolare il peso tende a decrescere al decrescere del posizionamento organizzativo.

categoria/funzione	peso della performance organizzativa*
direttore generale	60%
segretario generale	50%
capo dipartimento/area	40%
direttore Avvocatura civica	40%
altri dirigenti	30%
alte specializzazioni	15%
APO	15%
D	10%
C	5%
B	5%
A	5%

* peso della performance organizzativa sul totale della valutazione individuale

Anche la **performance individuale** ha un peso differente a seconda della categoria e della funzione all'interno dell'Amministrazione.

categoria/funzione	peso della performance individuale*
direttore generale	35%
segretario generale	45%
capo dipartimento/area	15%
direttore Avvocatura civica	15%
altri dirigenti	25%
alte specializzazioni	38%
APO	38%
D	35%
C	35%
B	35%
A	35%

* peso della performance individuale sul totale della valutazione individuale

I **comportamenti organizzativi** hanno uguale peso, pari al 40%, per tutte le categorie e le funzioni presenti all'interno dell'Amministrazione, ad esclusione del Direttore Generale e del Segretario Generale per i quali non costituiscono un elemento di valutazione.

categoria/funzione	peso dei comportamenti organizzativi*
direttore generale	0%
segretario generale	0%
capo dipartimento/area	40%
direttore Avvocatura civica	40%
altri dirigenti	40%
alte specializzazioni	40%
APO	40%
D	40%
C	40%
B	40%
A	40%

* peso dei comportamenti organizzativi sul totale della valutazione individuale

Ciascun comportamento organizzativo nel nostro sistema di valutazione della performance, oltre ad avere una **descrizione**, è declinato su quattro livelli (*insufficiente, in sviluppo, pieno, eccellente*) che identificano i **descrittori comportamentali** (*comportamenti elementari osservabili*) a cui il valutatore farà riferimento nelle tre diverse fasi della valutazione:

- nella fase di assegnazione del comportamento atteso da sviluppare (a inizio anno)
- durante tutto l'anno per l'osservazione del comportamento agito
- nel colloquio finale per oggettivizzare il più possibile la valutazione sull'area dei comportamenti organizzativi (a fine anno).

Adottare la scala di valutazione a "quattro passi" è certamente più stimolante rispetto ad una scala "dispari" perché costringe il valutatore a differenziare maggiormente il giudizio espresso.

Si ricorda che il livello descrittivo atteso (quello per poter ottenere una performance qualitativamente adeguata) equivale al livello pieno e non al livello eccellente.

Ai quattro livelli su cui è declinato ciascun comportamento corrispondono i seguenti punteggi:

- livello insufficiente - 30/100
- livello in sviluppo - 60/100
- livello pieno - 90/100
- livello eccellente - 120/100

Il valore finale del comportamento è la media semplice dei valori dei suoi quattro descrittori.

La **presenza** è un elemento oggettivo che viene rilevato dal sistema di gestione del personale. Nella scheda di valutazione individuale per tutti i dipendenti viene inserito il dato di presenza rilevato anche ai fini della corresponsione del premio incentivante secondo i criteri generali previsti dalla contrattazione decentrata integrativa vigente di ente.

categoria/funzione	peso della presenza*
direttore generale	5%
segretario generale	5%
capo dipartimento/area	5%
direttore Avvocatura civica	5%
altri dirigenti	5%
alte specializzazioni	7%
APO	7%
D	15%
C	20%
B	20%
A	20%

* peso della presenza sul totale della valutazione individuale

Rimane rilevato come dato statistico il dato di effettiva presenza in servizio (cioè quanto ogni dipendente è effettivamente presente in servizio, al netto delle assenze a qualsiasi titolo). Tale dato rimane inserito nella scheda solo a scopo informativo e potrà essere utilizzato per analisi organizzative di ente.

Relativamente alle fasi della valutazione, dal 2019 il "feedback continuo" viene attivato anche informaticamente. La scheda di valutazione è attiva in maniera continua per tutto l'anno così da supportare tale processo di monitoraggio continuo (continuous feedback).

8 Sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato e della premialità

La retribuzione di risultato e la produttività, calcolate per tutto il personale su anno solare, sono distribuite sulla base dei seguenti parametri.

1. Retribuzione di risultato del personale dirigente

La retribuzione di risultato complessiva è composta di tre quote:

- quota A: performance organizzativa e performance individuale
- quota B: comportamenti organizzativi
- quota C: presenza

La quota A) è legata al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale secondo i pesi meglio dettagliati nella tabella sopra allegata.

Il massimo della quota A di retribuzione di risultato è conseguita quando il punteggio complessivo di raggiungimento degli obiettivi (ovvero performance organizzativa + performance individuale) è superiore a 95 punti. Per punteggi complessivi di raggiungimento degli obiettivi inferiori a 50 la quota è pari a zero. Per punteggi compresi tra 95 e 50 la quota è proporzionalmente ridotta.

La quota B) è legata alla qualità dell'apporto individuale espresso dal dirigente attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali funzionali ad agire in modo efficace il ruolo.

Il massimo della quota B di retribuzione di risultato è conseguita per punteggi totali pari o superiori a 90. Per punteggi inferiori a 40 la quota di risultato è pari a 0. Per punteggi compresi tra 89 e 40 la quota è proporzionalmente ridotta.

La quota C) per i dirigenti in servizio tutto l'anno è riproporzionata al dato di presenza secondo le modalità previste dalla contrattazione decentrata per la generalità dei dipendenti in vigore nell'ente come qui specificato

giorni di assenza	La quota C viene conteggiata nella % indicata
0-20	100%
21-30	75%
31-50	50%
oltre 50	0%

Il valore della retribuzione di risultato viene determinata annualmente dal Direttore Generale sulla base della rilevanza e della complessità degli obiettivi assegnati ai diversi livelli di responsabilità.

La quota potenziale di retribuzione di risultato per i Dirigenti a tempo determinato è definita nei rispettivi contratti individuali di lavoro.

Per i soli dirigenti apicali con incarico fiduciario (Direttore Generale e Segretario Generale) la valutazione è effettuata dal nucleo di valutazione secondo i pesi sopra indicati.

Per tutto il personale dirigente la quota è proporzionalmente ridotta in base alla durata del rapporto di lavoro nell'anno solare.

2. Retribuzione di risultato del personale in posizione organizzativa e con contratto di alta specializzazione

La retribuzione di risultato complessiva è composta di tre quote

- quota A: performance organizzativa e performance individuale
- quota B: comportamenti organizzativi
- quota C: presenza

La quota A) è legata al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale secondo i pesi meglio dettagliati nella tabella sopra allegata.

Il massimo della quota A di retribuzione di risultato è conseguita quando il punteggio complessivo di raggiungimento degli obiettivi (ovvero performance organizzativa + performance individuale) è superiore a 95 punti. Per punteggi complessivi di raggiungimento degli obiettivi inferiori a 50 la quota è pari a zero. Per punteggi compresi tra 95 e 50 la quota è proporzionalmente ridotta.

La quota B) è legata alla qualità dell'apporto individuale espresso attraverso comportamenti organizzativi.

Il massimo della quota B di retribuzione di risultato è conseguita per punteggi totali pari o superiori a 90. Per punteggi inferiori a 40 la quota di risultato è pari a 0. Per punteggi compresi tra 89 e 40 la quota è proporzionalmente ridotta.

La quota C) è riproporzionata al dato di presenza secondo le modalità previste dalla contrattazione decentrata per la generalità dei dipendenti in vigore nell'ente come qui specificato.

giorni di assenza	La quota C viene conteggiata nella % indicata
0-20	100%
21-30	75%
31-50	50%
oltre 50	0%

La quota potenziale di retribuzione di risultato per le Alte Specializzazioni è definita nei rispettivi contratti individuali di lavoro.

Per tutto il personale APO/Alta Specializzazione la quota è proporzionalmente ridotta in base alla durata del rapporto di lavoro nell'anno solare.

3. Premialità del personale di categoria A, B, C, D

La premialità complessiva è composta di tre quote

- quota A: performance organizzativa e performance individuale
- quota B: comportamenti organizzativi
- quota C: presenza

La quota A) è legata al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale secondo i pesi meglio dettagliati nella tabella sopra allegata.

La quota A è proporzionalmente ridotta sulla base delle seguenti fasce di riparametrazione.

Punteggio attribuito	La quota A viene conteggiata nella % indicata
da 75 a 100	100%
da 50 a 74	75%
da 25 a 49	50%
da 1 a 24	25%
0	0%

La quota B) è legata alla qualità dell'apporto individuale espresso attraverso comportamenti organizzativi

La quota B è proporzionalmente ridotta sulla base delle seguenti fasce di riparametrazione.

Punteggio attribuito	La quota B viene conteggiata nella % indicata
Da 90 a 120	100%
Da 75 a 89	90%
Da 50 a 74	75%
Da 25 a 49	50%
Da 1 a 24	25%
0	0%

La quota C) è riproporzionata al dato di presenza secondo le modalità previste dalla contrattazione decentrata in vigore nell'ente come qui specificato.

giorni di assenza	La quota C viene conteggiata nella % indicata
0-20	100%
21-30	75%
31-50	50%
oltre 50	0%

Per i dipendenti di ruolo cessati o assunti in corso d'anno che non abbiano prestato servizio per almeno 2 mesi (60 giorni di rapporto di lavoro) non è previsto alcun incentivo di performance in ragione dell'apporto temporalmente limitato alla realizzazione degli obiettivi dell'ente. Per tutto il restante personale la quota è proporzionalmente ridotta in base alla durata e tipologia (es. part-time...) del rapporto di lavoro nell'anno solare.

Per il personale a tempo determinato i premi correlati alla performance sono riconosciuti purchè titolari di contratti di lavoro di durata complessiva pari o superiore a 180 gg (6 mesi).

9 Attività prevista per il 2023

Nell'anno 2023 si intende sviluppare lo spazio progettato e attivato sulla rete intranet aziendale IONOI ad esclusivo accesso dei valutatori dell'Ente: lo spazio contiene una serie di risorse e di strumenti (manuali informatici, domande frequenti con dettagliate risposte sia sulla parte procedurale che sulla parte informatica) con l'obiettivo di sviluppare una modalità di lavoro condivisa e circolare su questi temi. Si intende in particolare caricare ulteriori informazioni utili alla valutazione, compreso materiali di corsi e approfondimenti della materia.

Valutazione del Responsabile

Nel corso del 2022 era stata prevista in via sperimentale la valutazione di tutto il personale dirigente da parte dei propri collaboratori con espressione in forma collegiale.

L'anno 2022 è stato un anno di assestamento della macro organizzazione dell'ente e pertanto la sperimentazione viene spostata all'anno 2023.

La valutazione sarà riportata al dirigente con una sintesi degli incontri avuti all'interno del gruppo e con un esito finale, e verrà consegnata all'Area Personale e Organizzazione per la condivisione con il Direttore Generale e la Direzione Integrata delle risultanze.