

COMUNE DI MILANO

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

INDICE

1.	MISURARE E VALUTARE LA PERFORMANCE NEL COMUNE DI MILANO.....	4
1.1	Obiettivi e filosofia nel contesto del Comune di Milano.....	4
1.2	Le fasi del ciclo della performance.....	5
1.3	Il rapporto fra performance, sistema dei controlli e piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	6
2.	LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	7
2.1	Le dimensioni della performance organizzativa	7
2.1.1	Il raccordo tra il SMVP e il PIAO	7
2.1.2	Gli obiettivi trasversali.....	10
2.1.3	Indicatori di salute dell'Ente	10
2.1.4	Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi e Customer Satisfaction.....	10
2.2	Le dimensioni della performance individuale	11
2.2.1	La componente degli obiettivi	12
2.2.2	Il Dizionario delle competenze	12
3.	I SOGGETTI DEL SMVP.....	13
3.1	Il Nucleo Indipendente Di Valutazione.....	14
3.2	Gli organi di indirizzo politico amministrativo	14
3.3	Il Direttore Generale.....	15
3.4	Il Segretario Generale.....	15
3.5	I Dirigenti dell'Ente	15
3.6	Struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della performance.....	15
4.	IL CICLO DELLA PERFORMANCE	16
4.1	La programmazione della performance	16
4.1.1	Pianificazione strategica, Programmazione di I livello, di dettaglio e di II livello degli obiettivi	16
4.1.2	Assegnazione dei comportamenti individuali.....	19
4.2	Il monitoraggio e il controllo della performance.....	20
4.2.1	Il monitoraggio e controllo sulla realizzazione degli obiettivi	20
4.2.2	Assestamento degli Obiettivi.....	20
4.3	Valutazione e rendicontazione della performance.....	21
4.3.1	Valutazione e rendicontazione degli obiettivi.....	21
4.3.2	La valutazione dei comportamenti organizzativi	22

5.	COMUNICAZIONE E PARTECIPAZIONE DEL PERSONALE AL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	23
5.1.	Il colloquio iniziale e le verifiche intermedie.....	23
5.2.	Il colloquio finale	23
5.3.	Il sistema informativo di supporto	23
6.	LA PROCEDURA DEL RIESAME.....	24
7.	LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE.....	25
8.	LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	26
9.	DIFFERENZIAZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE PER IL PERSONALE DI COMPARTO E DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER EQ/AP E DIRIGENTI	27
	Appendice A “Il raccordo tra la valutazione della performance e il sistema premiante”	28
	Appendice B “Valutazione del sistema degli obiettivi”	30
	SPECIFICHE PER I DIPENDENTI APPARTENENTI ALL'AREA SEPARATA DELLA DIRIGENZA	31
	SPECIFICHE PER I DIPENDENTI DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI, TITOLARI DI INCARICHI DI E.Q./A.P./A.S.	32
	SPECIFICHE PER I DIPENDENTI DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI	32
	Allegato 1 “DIZIONARIO DELLE COMPEENZE – EXPERT PANEL”	347
	Allegato 2 “Modello Scheda di Valutazione della Performance Individuale Area Dirigenza”	47
	Allegato 3 “Modello Scheda di Valutazione della Performance Individuale EQ/AP/AS”	50
	Allegato 4 “Modello Scheda di Valutazione della Performance Individuale Comparto”	53
	Allegato 5 “Conversione del risultato di performance in percentuale di risultato	56
	Allegato 6 “Tabella di conversione del punteggio di valutazione riportato con la Scheda di valutazione Individuale delle Competenze Professionali e dei Comportamenti Individuali in percentuale di risultato	57
	Allegato 7 “Casi speciali di valutazione delle competenze/comportamenti organizzativi”	58

1. MISURARE E VALUTARE LA PERFORMANCE NEL COMUNE DI MILANO

1.1 Obiettivi e filosofia nel contesto del Comune di Milano

Il Sistema di Gestione della Performance del Comune di Milano è definito e disciplinato nel Regolamento per l'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, di seguito denominato "Regolamento", al Titolo Terzo "*Ciclo di gestione della performance e sistema dei controlli*" e viene implementato, nel rispetto dei principi generali di cui al D.Lgs. 150/2009, per la parte applicabile, e del Testo Unico degli Enti Locali, D.Lgs. 267/2000, secondo le modalità operative definite nel presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, di seguito definito "Sistema" che individua anche un piano programmatico di implementazione, secondo criteri di gradualità.

Il Sistema ha ad oggetto la misurazione e la valutazione della *performance organizzativa e della performance individuale*, con specifico riferimento:

- ai dirigenti preposti alla direzione delle articolazioni organizzative disciplinate nel Regolamento
- al personale in posizione di responsabilità e autonomia, con riferimento ai titolari di incarichi di elevata qualificazione/alta professionalità/alta specializzazione
- al personale appartenente al Comparto Funzioni Locali.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto all'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità e le responsabilità del processo di programmazione, monitoraggio e valutazione della performance organizzativa ed individuale
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo strategico e di gestione esistenti
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema.

In particolare, il Sistema:

- a) contiene le modalità e i tempi con cui il Comune governa il Ciclo di Gestione della performance (art. 4 D.Lgs. 150/2009)
- b) definisce i criteri, le modalità e gli ambiti di misurazione (art. 5 D.Lgs. 150/2009) anche mediante l'integrazione con i Sistemi qualità che il Comune di Milano (UNI EN ISO 9001:2008) ha attivato con l'obiettivo di assicurare il miglioramento continuo dei servizi e il conseguente soddisfacimento dei bisogni dell'utenza
- c) definisce gli ambiti della performance organizzativa e della performance individuale
- d) effettua il monitoraggio della performance (art. 6 D.Lgs. 150/2009), avvalendosi anche dei sistemi di controllo presenti nel Comune di Milano
- e) prevede un piano programmatico per la sua graduale implementazione ai fini della misurazione e valutazione sia della performance organizzativa sia della performance individuale

Gli elementi che concorrono alla definizione delle componenti della Performance, unitamente alla loro valutazione, sono dettagliati in appendice.

Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 s.m.i. il Sistema di Misurazione e valutazione della Performance del Comune di Milano si ispira alle seguenti finalità:

- verificare il conseguimento delle priorità e degli obiettivi di mandato;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera efficace le risorse e i processi organizzativi;
- promuovere il miglioramento costante della qualità dei servizi offerti;

- promuovere la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative;
- valutare le performance in base anche a criteri correlati al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi;
- garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, mediante l'utilizzo di idonei strumenti di comunicazione;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza.

La rendicontazione dei risultati conseguiti attraverso il Ciclo della performance deve essere effettuata, anche se tramite modalità e forme differenti, ai seguenti soggetti:

- organi di indirizzo politico – amministrativo
- vertici delle amministrazioni
- competenti organi esterni
- cittadini
- soggetti interessati
- utenti/destinatari dei servizi.

Il Sistema permanente di valutazione del personale dipendente del Comune di Milano è uniformato ai criteri di partecipazione, trasparenza e responsabilità e viene adeguato costantemente alle evoluzioni normative in materia.

Per tutto quanto non disciplinato dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, si rimanda a quanto disciplinato rispettivamente:

- dal provvedimento di riferimento annuale, adottato dalla Giunta Comunale, di approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);
- dal provvedimento di riferimento annuale, adottato dal Direttore Generale, di Approvazione della Programmazione di I Livello

Il presente sistema verrà revisionato periodicamente per recepire le evoluzioni normative e metodologiche, in ottica di miglioramento continuo.

1.2. Le fasi del ciclo della performance

Il *Ciclo della performance* si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla Performance di cui al successivo art. 4.3.1
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico - amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

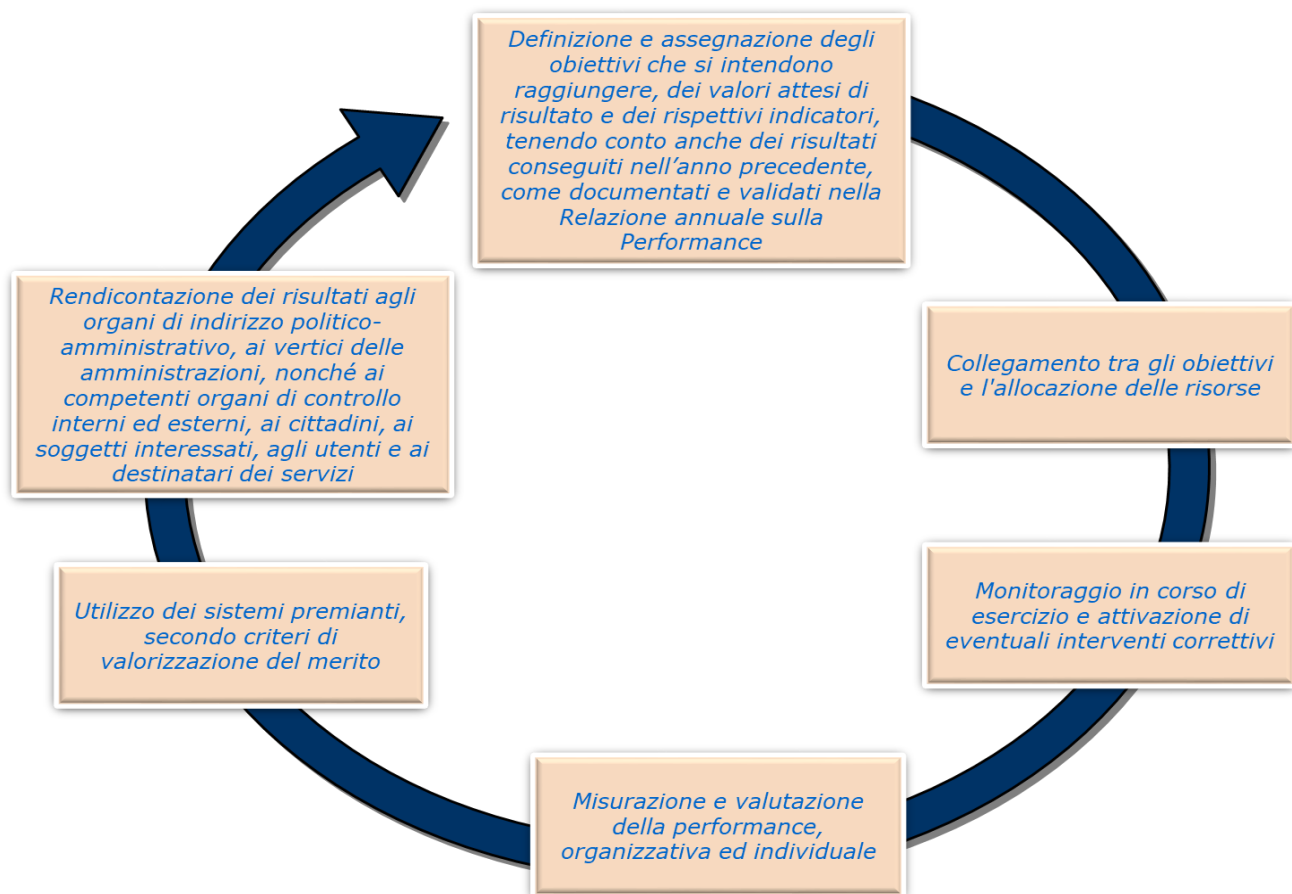


Figura 1 – Il Ciclo della performance

1.3 Il rapporto fra performance, sistema dei controlli e piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Il rapporto tra performance, sistema dei controlli e attività definite dal Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT), confluito nel PIAO, è orientato alla integrazione dei due sistemi secondo le direttrici di seguito indicate:

- l'attuazione delle disposizioni previste dal PTPCT concorre alla misurazione della performance organizzativa del Comune di Milano attraverso obiettivi misurabili con indicatori e tempistiche di riferimento che confluiscono negli Obiettivi Trasversali e, in sede di consuntivazione, nel Piano della performance;
- i risultati e gli effetti del sistema dei controlli possono rappresentare una componente valutabile al fine della performance organizzativa e individuale.

La connessione delle due dimensioni instaura un meccanismo virtuoso di costante miglioramento della gestione del ciclo della performance, garantendo l'applicazione delle misure preventive e di contrasto ai fenomeni corruttivi, permettendo interventi di miglioramento continuo dell'azione amministrativa e della performance di ente, a beneficio della qualità complessiva dei servizi e delle attività rese a favore dei cittadini

Con riferimento agli obblighi in tema di trasparenza sul sito istituzionale del Comune di Milano, nell'apposita pagina denominata "Amministrazione Trasparente" sezione "Performance", sono pubblicati:

- l'Ammontare complessivo dei premi;
- i Dati relativi ai premi;
- il Piano della Performance;

- il Piano Esecutivo di Gestione;
- la Relazione sulla Performance;
- il Sistema di misurazione e valutazione della performance

La comunicazione alla cittadinanza dei documenti elencati, unitamente alla pubblicazione dei documenti di programmazione finanziaria, consente ai cittadini di avere contezza relativa ai contenuti e modalità di pianificazione, di programmazione e di rendicontazione dell'attività amministrativa dell'Ente.

In particolare, con la pubblicazione della Relazione sulla performance, sono puntualmente rendicontati ai cittadini, i risultati ottenuti tramite l'impiego delle risorse disponibili, in relazione agli obiettivi programmati nel periodo considerato, con particolare evidenza dell'impatto generato sulla Città o rivolto ai city user interni ed esterni.

2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

2.1. Le dimensioni della performance organizzativa

La performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, alla semplificazione dei procedimenti amministrativi ed alla riduzione dei tempi da essi previsti;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce dei sistemi di qualità definiti dal Comune di Milano e delle risultanze del sistema dei controlli;
 - l'attivazione e lo sviluppo di relazioni con l'utenza ed in particolare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche mediante modalità interattive;
 - l'attuazione dei piani e dei programmi inseriti nel previgente Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT), confluito nel PIAO
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Le dimensioni della performance organizzativa sono strutturate come di seguito indicato: Obiettivi Trasversali, Indicatori di Salute, Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi.

2.1.1 Il raccordo tra il SMVP e il PIAO

Il PIAO è il fulcro della performance dell'Ente, integrando i documenti di pianificazione strategica e gestionale, garantisce l'individuazione degli obiettivi strategici dell'Ente, degli obiettivi gestionali assegnati alle posizioni dirigenziali e dei relativi indicatori per la misurazione della performance dell'Ente e la valutazione del Valore Pubblico generato.

Il Comune di Milano ha posto il Valore Pubblico al centro della propria programmazione strategica, considerandolo la leva fondamentale per garantire il miglioramento delle prospettive di benessere rispetto alla loro baseline ed il miglioramento delle performance di efficienza ed efficacia, entrambi funzionali al conseguimento degli impatti programmati, misurabili anche

tramite indicatori di BES (Benessere Equo e Sostenibile) e SDGs (Sustainable Development Goals).

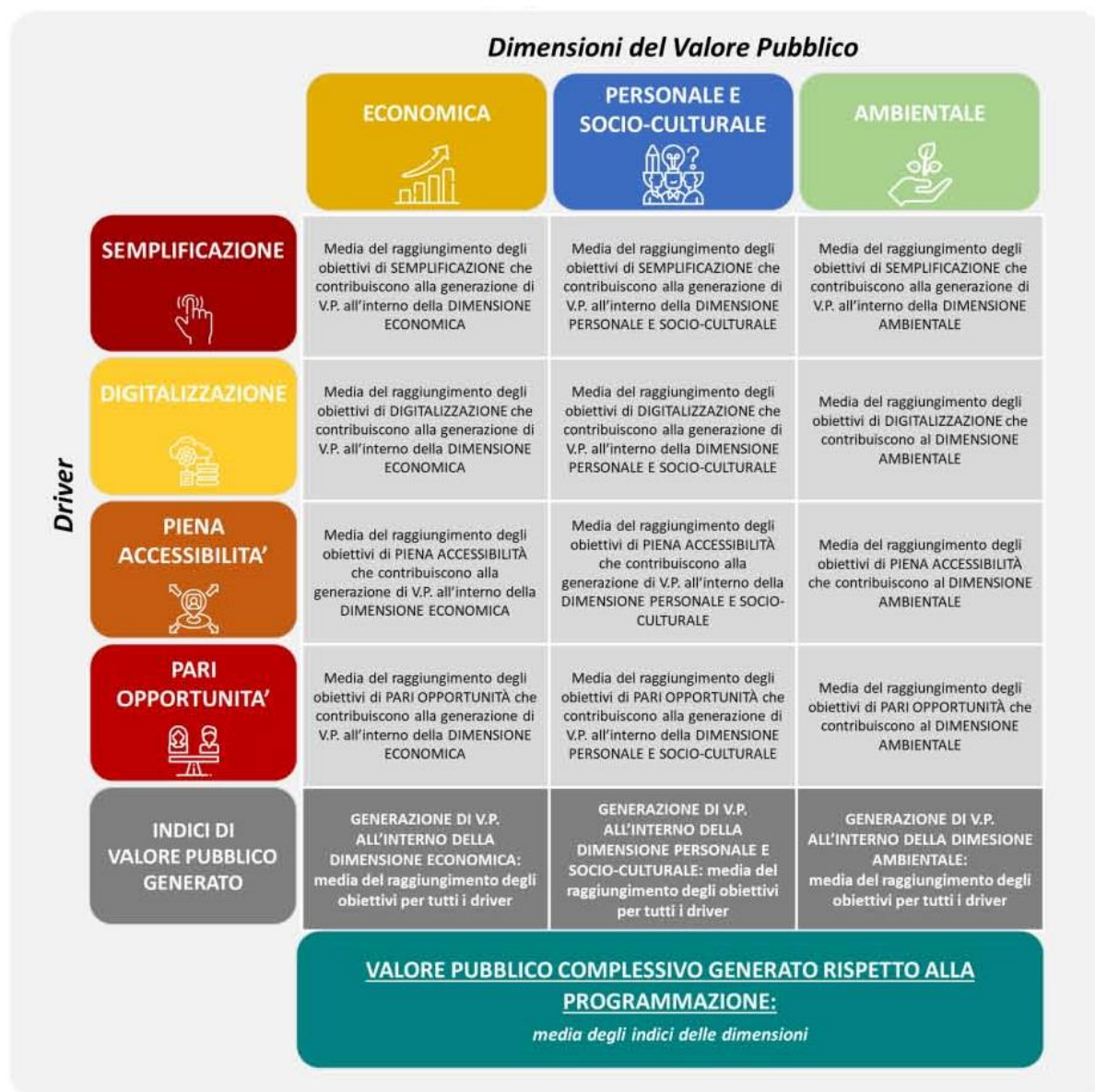
L'obiettivo che si è posta l'Amministrazione è quello di concretizzare la creazione di Valore Pubblico supportando cittadini ed imprese nella transizione e nel cambiamento, attraverso specifiche progettualità volte alla semplificazione, alla digitalizzazione, alla piena accessibilità ed alle pari opportunità.

L'applicazione concreta dello scenario strategico descritto ha condotto alla individuazione di una metodologia per la misurazione del Valore Pubblico generato dalla realizzazione degli obiettivi prefissati, rappresentata dalla "Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano": una griglia composta da 3 colonne, corrispondenti alle tre dimensioni ritenute fondamentali per favorire la transizione dell'Ente:

- Economica, riferita alle varie componenti del tessuto economico e alle relative condizioni economiche;
- "Personale e socio-culturale" riferita allo sviluppo di una comunità basata sulla promozione del benessere psico-fisico, della formazione e sulla diffusione culturale sia internamente sia esternamente all'Amministrazione, con particolare attenzione ai soggetti fragili (minori, donne, ecc.) e alle relative condizioni sociali;
- "Ambientale" riferita alle sfide ambientali, climatiche ed energetiche che la Città di Milano dovrà affrontare al fine di erogare servizi inclusivi e sostenibili con il territorio circostante

e da 4 righe corrispondenti ai driver (semplificazione, digitalizzazione, piena accessibilità, pari opportunità) identificati all'interno del Decreto 30 giugno 2022, n. 132 della Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento Della Funzione Pubblica.

Ogni obiettivo della programmazione viene collocato all'interno di un'intersezione della matrice e per determinare il Valore Pubblico generato, in ogni intersezione della matrice si calcola la media del raggiungimento degli obiettivi collocati.



La matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano

La media del livello di raggiungimento degli indicatori collocati sulla specifica colonna permette di definire un indice di Valore Pubblico per dimensione e di conseguenza, la media degli indicatori di Valore Pubblico per dimensione, consente di calcolare un indicatore di Valore Pubblico complessivo, il quale deve essere letto come “Valore pubblico generato dal Comune di Milano rispetto alla programmazione definita per l’anno corrente”, la cui interpretazione deriva dalla seguente scala di valutazione:

Valutazione Valore Pubblico generato	Livello Valore Pubblico generato	Intervalli Valore Pubblico generato
Inferiore alle aspettative dell'Amministrazione	Basso	[0% ; 20%)
	Moderato	[20% ; 40%)
In linea con le aspettative dell'Amministrazione	Adeguito	[40% ; 60%)
Superiore alle aspettative dell'Amministrazione	Buono	[60% ; 80%)
	Ottimo	[80% ; 100%]

2.1.2 Gli obiettivi trasversali:

Ispirati a criteri di trasversalità e competitività, espressione della programmazione che segue e accompagna l'azione amministrativa durante gli anni di mandato, gli Obiettivi trasversali esprimono i traguardi strategici dell'Amministrazione e la visione di trasformazione della Città nell'orizzonte temporale del mandato. Oltre a garantire efficacia alle azioni di mandato, danno consapevolezza a tutta l'organizzazione dei correlati indirizzi, introducendo il paradigma di corresponsabilità tra le Direzioni e di performance organizzativa di gruppo. Hanno, di norma, durata pari alla consiliatura e annualmente cambiano solo i parametri da raggiungere in funzione delle fasi evolutive del programma. Nell'ambito degli obiettivi trasversali sono ricomprese le attività correlate alla Sezione del PIAO relativa al Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di cui al paragrafo 1.1. Al raggiungimento degli obiettivi trasversali concorrono tutte le Direzioni, a prescindere dagli obiettivi specifici assegnati. A ciascun obiettivo trasversale vengono associati indicatori annuali (KPI – *Key Performance Indicator*) che misurano gli avanzamenti dei risultati nel periodo di riferimento.

2.1.3 Indicatori di salute dell'Ente:

Gli Indicatori di salute dell'Ente sono uguali per tutta l'Amministrazione e definiscono, attraverso specifiche metriche, i parametri di misurazione dello stato di salute dell'attività organizzativa, delle condizioni economico-finanziarie e delle relazioni che l'Amministrazione Comunale deve essere capace di rafforzare nel breve, medio e lungo periodo, a garanzia del raggiungimento dei risultati prefissati. Si articolano in:

- *Indicatori di Salute Finanziaria*, rappresentano l'equilibrio economico-finanziario basato sul livello di entrate/spese, patrimonio, indebitamento;
- *Indicatori di Salute Organizzativa*, rappresentano la capacità dell'Ente di valorizzare competenze e capitale umano;
- *Indicatori di Salute del Sistema di Relazioni*, rappresentano il grado di sviluppo delle relazioni intercorrenti tra Ente e cittadini attraverso i canali che alimentano il CRM
- *Indicatori di etica* (trasparenza, anticorruzione ecc.)

Per ogni macro-ambito valutato, vengono associati indicatori annuali (KPI) che misurano i risultati raggiunti nel periodo di riferimento.

2.1.4 Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi e Customer Satisfaction:

La performance del Comune di Milano non è collegata esclusivamente alla capacità di realizzazione degli obiettivi strategici ed al raggiungimento degli obiettivi programmatici e di risultato prefissati, ma è ricondotta alla valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle attività e delle prestazioni ordinariamente rese, nonché dei servizi garantiti alla cittadinanza. In questa dimensione della programmazione sono pertanto delineati l'insieme di attività e servizi che il Comune di Milano offre ai cittadini ed il livello dei medesimi effettivamente realizzato. Il Portafoglio dei prodotti e dei servizi costituisce pertanto uno strumento di monitoraggio che restituisce costantemente i livelli di adeguatezza e di funzionalità raggiunti, riferiti all'attività più continuativa di erogazione dei servizi e, contestualmente, uno strumento di valutazione finalizzato all'adozione di azioni di miglioramento continuo delle prestazioni offerte. Tenuto conto dell'ampiezza e della varietà dei servizi erogati dal Comune di Milano, l'implementazione del Portafoglio si proietta su un orizzonte temporale di medio periodo. Pertanto, lo sviluppo e l'applicazione del Portafoglio sarà connotato da caratteri di gradualità che ne prevedono l'avvio a partire da alcuni ambiti, per essere poi esteso alla totalità dei prodotti dell'Ente erogati ai city users. Il Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi si propone di rilevare i livelli di efficacia, efficienza, economicità garantiti dall'Ente sui principali ambiti di intervento, per i quali è possibile rilevare il livello di performance e di benchmark con ambiti nazionali e/o internazionali confrontabili. Per ogni attività e servizio compresi nel Portafoglio, saranno individuati una serie di indicatori (kpi) che potranno essere quantitativi, qualitativi, di efficacia, di efficienza, di economicità o di

customer satisfaction. Per ogni indicatore sarà individuato il relativo valore target e sarà rilevato il trend storico del livello di raggiungimento riferito almeno al triennio precedente e, laddove possibile, costituirà il benchmark di riferimento con le altre Amministrazioni comparabili.

La rilevazione di indicatori di customer sui prodotti inseriti nel Portafoglio sarà correlata al vigente Sistema Gestione Qualità e Ambiente, di cui si è dotato il Comune di Milano, in accordo a quanto disposto dal Regolamento sul sistema dei controlli interni in tema di controllo sulla qualità dei servizi. La rilevazione del livello di soddisfazione dei cittadini che fruiscono dei servizi offerti, permette di valutare la loro percezione di valore, efficienza e efficacia dei servizi resi. Inoltre, rafforzare costantemente l'ascolto e la relazione con i cittadini, consente all'Amministrazione di andare oltre alla semplice rilevazione di dati e constatazione della percezione, permettendole di migliorare la qualità dei servizi offerti, riprogrammare le attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e calibrare l'erogazione dei servizi medesimi sulla base dell'evolversi dei bisogni reali dei destinatari.

Sulla scorta dell'osservazione dei futuri esiti derivanti dall'applicazione del sistema, è possibile ipotizzare un'evoluzione successiva del grado di ascolto e coinvolgimento della cittadinanza estendendolo anche a un livello della programmazione più strategico.

2.2 Le dimensioni della performance individuale

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 e s.m.i. ha introdotto precise indicazioni relative al sistema di valutazione della performance individuale del personale.

In particolare, l'articolo 9 del D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017, elenca gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, suddivisi come segue:

- per il personale dirigente e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (personale titolare di incarico di Elevata qualificazione/Alta Professionalità nel Comparto Funzioni Locali) la performance individuale è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- per il personale dipendente non appartenente all'Area Separata della Dirigenza, la performance individuale è collegata:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Le dimensioni della performance individuale sono rappresentate come di seguito indicato:

- per la componente degli obiettivi: dagli Obiettivi di Direzione, Obiettivi di Area, e dagli obiettivi "Art. 5 c. 1 lett. a) e b) e Art. 5 c. lett a) D.Lgs. 150/2009";
- per la componente delle competenze e dei comportamenti organizzativi dal dizionario delle competenze.

2.2.1 La componente degli obiettivi

- Obiettivi di Direzione/Area: attribuiti ai dirigenti titolari delle strutture organizzative, gli obiettivi sono coerenti con la programmazione strategica e sono declinati nelle singole Direzioni/macro-articolazioni organizzative dell'Ente per dare attuazione alle priorità dell'Amministrazione. Esprimono la definizione delle attività necessarie per il raggiungimento delle priorità nel periodo di riferimento della programmazione, con azioni capaci di produrre un impatto sul territorio nonché volte al miglioramento dei processi gestiti e del livello di efficienza dell'attività ordinaria, garantendo quotidianamente il funzionamento della città e l'erogazione dei servizi. Analogamente agli altri livelli di programmazione, il relativo raggiungimento sarà misurato sulla base di specifici indicatori (KPI).
- Obiettivi Art. 9 c.1 lett. a) e b) D.Lgs. 150 e s.m.i.: attribuiti al personale di comparto titolare di incarico di elevata qualificazione /alta specializzazione, gli obiettivi di posizione sono coerenti con gli Obiettivi di Direzione/Area di appartenenza o per i quali è previsto il coinvolgimento. Possono essere, altresì, definiti all'esterno degli obiettivi stabiliti in sede di Programmazione di I Livello, individuati nell'ambito delle competenze assegnate alla struttura di riferimento e finalizzati al mantenimento o al miglioramento dei livelli di efficacia e di efficienza dell'attività ordinaria.
- Obiettivi Art. 9 c.2 lett. a) D.Lgs. 150 e s.m.i.: attribuiti al personale di comparto definiti all'esterno degli obiettivi stabiliti in sede di Programmazione di I Livello, individuati nell'ambito delle competenze assegnate e finalizzati al mantenimento o al miglioramento dei livelli di efficacia e di efficienza dell'attività ordinaria.

2.2.2 Il Dizionario delle competenze

Il Sistema permanente di valutazione del personale dipendente del Comune di Milano, avuto riguardo alla complessità e all'articolazione della struttura organizzativa dell'Ente, è altresì orientato alla valutazione dei comportamenti, anche manageriali, delle risorse umane.

Il Sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi adottato dal Comune di Milano si caratterizza per la sua coerenza ed universalità; per tale motivo è applicato, con le peculiarità rappresentate dal presente documento, alla complessità dei ruoli.

La misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi del personale dirigente e del personale del comparto Funzioni Locali, viene assicurata attraverso l'identificazione e la selezione, su base biennale (come descritto al punto 4.1.2), di un set di competenze comportamentali, tra quelle individuate quali «valori distintivi» del personale del Comune di Milano e rientranti nel «*Dizionario delle competenze*» (all. 1 – Dizionario delle Competenze).

Il Dizionario delle Competenze si sviluppa su 4 macro Aree:

- AREA REALIZZATIVA, che ricomprende comportamenti e capacità che afferiscono, in particolare, alla gestione di processi e attività;
- AREA RELAZIONALE, nell'ambito della quale si identificano comportamenti, qualità e *skills* connessi alla relazione con interlocutori interni (collaboratori, colleghi, superiori) ed esterni (utenti, cittadini, *stakeholders*, etc. ...);
- AREA DEL MANAGEMENT, nel cui ambito vengono valorizzati i comportamenti e le abilità legati all'innovazione organizzativa, realizzata attraverso la costante ricerca di nuove strade percorribili in termini di processi e servizi, al fine di rispondere alle esigenze degli utenti interni/esterni;

- AREA DELL'EFFICACIA PERSONALE, che include le capacità relative all'impegno, alla qualità del lavoro e al coinvolgimento nell'organizzazione, nonché all'attitudine a riorientare i propri comportamenti per far fronte anche situazioni nuove / inaspettate.

Nell'ambito di ogni macro Area vengono individuate n. 6 competenze, intese come il set di comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali rilevanti per svolgere «con successo» il proprio ruolo.

All'interno del "*Dizionario delle competenze del personale del Comune di Milano*" (all. 1 – Dizionario delle Competenze) è ricompreso l'elenco completo delle competenze, raggruppate per macro Aree.

Ogni competenza viene definita mediante la descrizione del comportamento caratterizzante ed è corredata dagli indicatori utili per la relativa misurazione.

3. I SOGGETTI DEL SMVP

I soggetti che ricoprono la funzione di valutazione e determinazione del livello di raggiungimento degli Obiettivi, delle Fasi e di tutti gli indicatori e relativi target declinati nel Piano degli Obiettivi, sono di seguito elencati, unitamente alle funzioni loro assegnate, riassunte qui in estrema sintesi e dettagliate nei paragrafi seguenti:

- Il Sindaco, cui compete la valutazione degli obiettivi assegnati al Segretario Generale, al Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, al Direttore della Direzione Specialistica Legalità e controlli, all'avvocato capo e al Direttore Generale
- La Giunta Comunale, che approva la Relazione sulla Performance, unitamente al consuntivo del PdO
- Il Direttore Generale, che verifica i contenuti della rendicontazione ricevuta e ne valida gli esiti finali;
- La Struttura organizzativa preposta alla programmazione, che provvede ad analizzare i documenti di rendicontazione acquisiti dalle Unità Organizzative facenti capo alla Macrostruttura e i valori degli indicatori consuntivati, restituendo la relativa rendicontazione redatta, all'attenzione del Direttore Generale. La struttura provvede, altresì, alla stesura della Relazione sulla Performance;
- Il Nucleo Indipendente di Valutazione che verifica e garantisce la correttezza del procedimento di consuntivazione e formula le proposte di valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Segretario Generale e al Direttore Generale e ai Direttori valutati dal Sindaco, restituendole al Sindaco stesso per la sua valutazione finale.

I soggetti che ricoprono la funzione di valutazione delle competenze e dei comportamenti individuali e organizzativi sono di seguito elencati, unitamente ai rispettivi ambiti di valutazione:

- Il Sindaco, cui spetta la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi del Segretario Generale, del Direttore Generale, del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, del Direttore della Direzione Specialistica Legalità e controlli e dell'Avvocato capo
- Il NIV, con riguardo alla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei Direttori apicali. In tale ruolo il NIV:
 - Collabora con il Direttore Generale per la valutazione annuale dei Direttori apicali
 - formula e propone al Sindaco, la valutazione annuale del personale dallo stesso valutato
- Il Segretario Generale, che valuta le competenze ed i comportamenti organizzativi del personale assegnato alla struttura organizzativa di riferimento del Segretario Generale

- il Dirigente valutatore, ossia il Dirigente immediatamente sovraordinato, cui spetta la valutazione della posizione dirigenziale sotto ordinata e del personale direttamente assegnato (per esempio: il Direttore Generale nei confronti dei Direttori apicali, il City Operation Manager rispetto ai Direttori Apicali che riportano alla struttura da lui presidiata, il Direttore apicale nei confronti dei Direttori subapicali, ogni Direttore subapicale rispetto ai dirigenti di unità ed al personale del comparto, posti in capo alla Unità Organizzativa da lui presidiata)
- I dipendenti titolari di Elevata Qualificazione /Alta Specializzazione, cui compete la proposta al Dirigente sovraordinato di valutazione del personale assegnato all'unità organizzativa da loro presidiata

3.1 Il Nucleo Indipendente Di Valutazione

La composizione e le funzioni attribuite al Nucleo Indipendente di Valutazione (NIV), sono disciplinate dal Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano (art. 28). In particolare, per quanto attiene specificatamente alla gestione del Ciclo della Performance, avvalendosi nello svolgimento delle proprie attività del supporto della Struttura organizzativa preposta alle attività di pianificazione, programmazione e controllo, il NIV coopera per lo sviluppo del Ciclo della Performance, anche ai fini della validazione e della verifica della correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale adottati. Il NIV esprime il proprio parere vincolante rispetto alle modifiche da adottare al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, supporta l'Amministrazione sul piano metodologico ed è coinvolto nella fase di predisposizione del documento di programmazione degli obiettivi; valida la Relazione sulla Performance approvata dall'organo di indirizzo politico amministrativo. Infine, il NIV presenta al Sindaco una relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, evidenziandone eventuali criticità e proponendo le modalità correttive per il loro superamento.

Il SMVP del Comune di Milano assegna inoltre al NIV la funzione di collaborazione per la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei Direttori apicali e formula e propone al Sindaco, la valutazione annuale delle competenze e dei comportamenti organizzativi del Segretario Generale, del Direttore Generale, e dell'Avvocato Capo

3.2 Gli organi di indirizzo politico amministrativo

Agli organi di indirizzo politico amministrativo sono ascritte funzioni di sponsorship e funzioni di diretto coinvolgimento nel sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Milano.

Funzioni di sponsorship – Gli organi di indirizzo politico-amministrativo promuovono la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

Funzioni di diretto coinvolgimento – nell'esercizio delle funzioni istituzionalmente assegnate gli organi di indirizzo politico ed amministrativo concorrono al ciclo della performance come di seguito indicato:

1. Approvazione dei documenti di pianificazione strategica e programmazione finanziaria: in particolare Bilancio di previsione e DUP (Consiglio Comunale);
2. Approvazione dei documenti di programmazione gestionale: PIAO (Giunta Comunale)
3. Approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance (Giunta Comunale)
4. Approvazione della Relazione sulla performance (Giunta Comunale)

In particolare, alla Giunta compete il presidio delle tempistiche nella approvazione dei documenti di programmazione, del piano della performance e della relazione sulla performance (art. 1, comma 5, D.Lgs. 150/2009).

Il SMVP del Comune di Milano assegna inoltre al Sindaco:

1. La valutazione del Direttore Generale e del Segretario generale, cui il PDO Sezione 1 assegna specifici obiettivi, su proposta del NIV;

2. La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi del Segretario Generale, del Direttore Generale, e dell'Avvocato capo, su proposta del NIV.

3.3 Il Direttore Generale

Il Direttore Generale è uno degli attori principali del sistema di misurazione e valutazione. Sovrintende infatti all'intero ciclo della performance, presidiandone le ricadute organizzative e gestionali.

Il Direttore Generale svolge le funzioni di seguito indicate:

1. Sovrintende al ciclo di pianificazione strategica e di programmazione finanziaria
2. Coordina il procedimento per la formazione del PIAO e ne effettua la proposta alla Giunta;
3. Approva con propria determinazione la programmazione di dettaglio;
4. Valida la rendicontazione degli obiettivi elaborata dalla Struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della performance
5. Valuta, con la collaborazione del NIV, le competenze ed i comportamenti organizzativi dei dirigenti apicali, con la sola eccezione dell'Avvocato Capo;
6. Predisporre per la validazione del NIV la proposta di Relazione sulla Performance;

3.4 Il Segretario Generale

Il Segretario Generale, insieme alla propria struttura è titolare di specifici obiettivi di performance. Contribuisce a curare il raccordo tra il ciclo di misurazione e valutazione della performance ed il sistema per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, di concerto con la Direzione Specialistica legalità e controlli.

Valuta le competenze ed i comportamenti organizzativi del personale assegnato.

3.5 I Dirigenti dell'Ente

I dirigenti dell'ente intervengono nel ciclo della performance con una triplice veste.

Essi, infatti, sono responsabili della gestione delle risorse assegnate nel quadro dei documenti di programmazione dell'ente e della realizzazione degli obiettivi attribuiti, sono soggetti passivi della valutazione con riferimento ai risultati della gestione ed effettuano la valutazione della performance del proprio personale.

In particolare, i dirigenti dell'ente svolgono le seguenti funzioni:

1. intervengono nel ciclo di programmazione finanziaria e gestionale negoziando le risorse, obiettivi, indicatori e target ad essi assegnati;
2. effettuano la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi del personale di qualifica dirigenziale a loro diretto riporto (per esempio: il Direttore apicale nei confronti dei Direttori subapicali);
3. effettuano la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi del personale di comparto titolare di incarico di elevata qualificazione/alta professionalità/alta specializzazione;
4. effettuano, su proposta del personale titolare di Elevata qualificazione /Alta Specializzazione, responsabile della Struttura organizzativa nel cui ambito il valutato opera, con l'eventuale supporto di personale di categoria D (referente intermedio della valutazione), la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi del personale dipendente.

3.6 Struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della performance

La struttura organizzativa competente per la programmazione e la valutazione della performance fornisce il supporto tecnico ed informativo per la gestione del ciclo della performance, dalla fase di definizione degli obiettivi alla valutazione dei risultati conseguiti. Il servizio opera in costante raccordo con il Nucleo di Valutazione.

4. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

4.1 La programmazione della performance

4.1.1 Pianificazione strategica, Programmazione di I livello, di dettaglio e di II livello degli obiettivi

Il ciclo della performance del Comune di Milano scaturisce dalle Linee programmatiche relative alle azioni ed ai progetti da realizzare nel corso del mandato amministrativo e tiene conto del contesto di riferimento anche al fine di rispondere ai bisogni espressi dalla collettività e dagli *stakeholder* di riferimento valorizzati all'interno dei documenti di Pianificazione strategica e per attivare processi partecipativi di rendicontazione dei risultati.

Il processo di pianificazione strategica è finalizzato a:

- favorire lo sviluppo articolato e dettagliato della strategia aziendale
- definire gli obiettivi che si intendono perseguire in un determinato periodo (medio - lungo)
- individuare i target di risultato che si desiderano raggiungere anche al fine di attivare processi partecipativi di rendicontazione dei risultati.

Alla pianificazione strategica sono associati i seguenti documenti:

- Linee Programmatiche
- Documento Unico di Programmazione (DUP).

Inoltre, la pianificazione strategica consta di altri elementi di “ispirazione” rappresentati dal bilancio partecipativo, dal bilancio di genere e da indagini di *customer satisfaction*.

Le Linee Programmatiche costituiscono il piano strategico di mandato dell'Ente, definito sulla base del programma elettorale del Sindaco a seguito dell'insediamento di una nuova Amministrazione. Queste esplicitano l'identità, la *mission* e i valori dell'Amministrazione, oltre a rappresentare il presupposto per la predisposizione degli strumenti di pianificazione, programmazione e *budgeting*.

Sulla base delle indicazioni previste dalle Linee Programmatiche e degli impatti auspicati sulla Città, all'interno del DUP vengono individuati i Programmi e i Progetti finalizzati all'ottenimento degli impatti attesi. Il DUP, redatto annualmente, concretizza nella Sezione Strategica, di durata pari al mandato, le Linee Programmatiche di mandato, individuando gli indirizzi strategici e, per ogni missione di Bilancio, gli obiettivi strategici. Nella Sezione Operativa, di durata pari al Bilancio di Previsione finanziario, declina sul triennio le azioni strategiche in obiettivi programmatici o di risultato e consente di individuare i correlati indicatori.

Il processo di definizione dei contenuti del Documento Unico di Programmazione e degli obiettivi di PEG/PDO prende avvio nel corso del primo semestre dell'anno precedente a quello di riferimento, contemporaneamente alla definizione delle previsioni di bilancio; gli obiettivi

verranno poi perfezionati e correttamente definiti in base agli stanziamenti che saranno effettivamente inseriti nel Bilancio di previsione.

La redazione del DUP è a cura della struttura preposta alla pianificazione e controlli dell'Ente, con il coinvolgimento delle Direzioni apicali, anche ai fini della verifica di coerenza dei programmi tra loro e con le risorse disponibili.

Entro il 31 luglio di ogni anno, la Giunta presenta al Consiglio Comunale il DUP riferito al triennio successivo per le conseguenti deliberazioni, ed entro il 15 novembre successivo la Giunta presenta al Consiglio Comunale l'eventuale nota di aggiornamento del Documento Unico Programmazione.

È competenza del Consiglio Comunale approvare il Bilancio di Previsione finanziario e la nota di aggiornamento al DUP, prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento, o in caso di proroghe, entro le scadenze definite dalla normativa al momento vigente.

Con la conclusione della fase di pianificazione strategica e di programmazione finanziaria, mediante l'approvazione da parte del Consiglio Comunale del Bilancio di Previsione e del DUP, ha avvio formale la fase di programmazione gestionale, segnatamente quella di **primo livello**, con l'approvazione da parte della Giunta, di norma entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, o in caso di proroghe, entro le scadenze definite dalla normativa al momento vigente (Decreto DFP 30 giugno 2022 art. 8, c. 2), del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Dalla Pianificazione strategica, orientata ad un arco pluriennale, discende la programmazione di medio e breve periodo e di dettaglio che individua nel Piano degli Obiettivi, confluito nel PIAO, le priorità e le azioni da perseguire nel triennio di riferimento.

Il sistema degli obiettivi dell'Ente è approvato e rivisto annualmente dalla Giunta Comunale, in occasione dell'approvazione o aggiornamento del PIAO (**pianificazione di I livello**): PEG e PdO individuano e declinano, nel triennio di riferimento, gli obiettivi e i correlati indicatori, assegnando, in coerenza con le risultanze di bilancio, le risorse ai centri di responsabilità individuati.

In funzione delle indicazioni contenute nello schema tipo di PIAO, allegato al Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, nella sottosezione Performance sarà declinata la programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella Relazione sulla Performance (disciplinata dall'articolo 10, comma 1, lettera b) del D.lgs. n. 150/2009.

Nella loro formulazione gli obiettivi dovranno essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Al fine di specificare i tempi di attuazione, le responsabilità di dettaglio e gli indicatori di output/outcome, ciascun obiettivo inserito nel PdO deve essere declinato in fasi/attività ed eventualmente in azioni che, attraverso i kpi (*key performance indicator*) di misurazione,

consentono il monitoraggio, lo sviluppo e la valutazione dei risultati conseguiti. Ad ogni kpi è associato un target che rappresenta il risultato che si intende raggiungere.

Il PdO si costituisce di una Sezione 1 che riporta gli obiettivi assegnati dal Sindaco al Segretario Generale e da questo alla struttura organizzativa di riferimento del Segretario Generale, e di una Sezione 2 contenente le componenti di cui ai paragrafi 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4 e 2.2 (Obiettivi di Direzione/Area), del presente Documento.

La pianificazione degli obiettivi della Sezione 2 del PdO coinvolge tutte le strutture organizzative a livello di Direzione apicale/Area/Direzione di Progetto/Direzione Specialistica e ricomprende i dirigenti apicali, dirigenti subapicali e dirigenti responsabili di unità.

Il Direttore Generale, con successiva determinazione da predisporre entro 30 giorni dall'approvazione del Piano degli Obiettivi, assegna ai Dirigenti il livello di dettaglio degli obiettivi fissati dal PdO Sezione 2 individuando i responsabili, le fasi/attività, le tempistiche, gli indicatori di *performance* correlati, per i quali sono specificati *target* annuali, le fonti di rilevazione e la metodologia per il controllo del target (**programmazione di dettaglio**). Il provvedimento del Direttore Generale può anche attribuire un diverso peso di misurazione ai kpi.

Nel provvedimento adottato dal Direttore Generale, concernente l'approvazione degli elementi di dettaglio del PdO, devono essere compresi tutti i dipendenti facenti capo all'Area separata della Dirigenza esclusi quelli assegnati alla struttura di riferimento del Segretario Generale, a ciascuno dei quali dovrà essere assegnata la responsabilità di almeno un obiettivo rappresentato nel PdO mentre ai dirigenti di Unità dovrà essere assegnata, alternativamente, la responsabilità di almeno un obiettivo o almeno due fasi significative di un obiettivo rappresentato nel PdO.

Questa fase, curata dalla Direzione Generale con il supporto della Struttura organizzativa competente alla gestione del Ciclo della performance, esaurisce la Programmazione di I livello.

Il Segretario Generale adotta un provvedimento di declinazione degli obiettivi contenuti nella Sezione 1 del PdO con la specifica delle fasi/attività, tempistiche, indicatori di misurazione, *target* annuali e fonti di rilevazione, coinvolgendo, oltre al personale dirigenziale, il personale riconducibile al *middle management*, completando il quadro complessivo della programmazione della struttura di riferimento del Segretario Generale.

A garanzia del coinvolgimento di tutti i soggetti afferenti alle strutture organizzative, il Piano della Performance viene completato con l'adozione della **Programmazione di II livello**, adottata dalle Direzioni apicali, integrativa di quella di I Livello, cui è strettamente collegata e di diretta derivazione.

La programmazione di II livello declina, in un ulteriore dettaglio, gli obiettivi e le attività già contenuti nella Programmazione di I livello approvata dal DG, coinvolgendo, oltre al personale dirigenziale, il personale riconducibile al *middle management*, completando il quadro complessivo della programmazione. Le Direzioni possono ricomprendere nella Programmazione di II livello attività complementari non direttamente correlate alla Programmazione di I livello, individuate nell'ambito delle competenze assegnate alla struttura di riferimento e finalizzate al mantenimento o al miglioramento dei livelli di efficienza dell'attività ordinaria.

Per mezzo della Programmazione di II Livello, le Unità organizzative e i soggetti ad esse afferenti (normalmente E.Q./A.P./A.S.) non ricompresi nella programmazione di I livello, sono ingaggiati nel processo di realizzazione degli obiettivi e delle attività di competenza dei Direttori apicali/di Area/di Progetto/di Direzione Specialistica.

In particolare, in tale sede, il Direttore apicale, sulla base della pianificazione di I livello assegna, per ogni obiettivo di pertinenza della Direzione previsto nel PdO, fasi/attività finalizzate al loro raggiungimento nonché eventuali ulteriori obiettivi di posizione individuati nell'ambito delle

competenze assegnate alla struttura di riferimento e finalizzati al mantenimento o al miglioramento dei livelli di efficienza dell'attività ordinaria. Per la stretta attinenza, la programmazione di II livello può essere effettuata in contemporanea con la programmazione di I livello. Con la programmazione di II livello sono altresì declinati in azioni gli obiettivi i cui kpi consistono in un "prodotto atteso" (obiettivi "on/off"), attribuendo a ciascuna azione la relativa pesatura, affinché la somma dei pesi attribuiti alle azioni facenti capo ad un obiettivo o fase, restituisca 100. L'atto del Direttore apicale, adottato entro 30 gg. dall'adozione della determinazione del Direttore Generale di Programmazione di dettaglio, viene trasmesso alla Struttura organizzativa preposta alle attività di gestione del ciclo della performance ed è propedeutico alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi.

Le componenti della programmazione sono declinate nella Figura 2 come segue:

IL MODELLO DI PROGRAMMAZIONE MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE		
LIVELLI DI PROGRAMMAZIONE e PERFORMANCE		
	PERSONALE FACENTE CAPO ALL'AREA SEPARATA DELLA DIRIGENZA	PERSONALE FACENTE CAPO AL COMPARTO FUNZIONI LOCALI
Performance Organizzativa	OBIETTIVI TRASVERSALI	PORTAFOGLIO DEI PRODOTTI E DEI SERVIZI
	INDICATORI DI SALUTE DELL'ENTE	OBIETTIVI DI DIREZIONE/AREA
	PORTAFOGLIO DEI PRODOTTI E DEI SERVIZI	
Performance Individuale	OBIETTIVI DI DIREZIONE (Dirigenti Apicali) OBIETTIVI DI AREA (Dirigenti di Area o di Unità)	OBIETTIVI Art. 9 c. 1 lett. a) e b) D.Lgs. 150/2009 e s.m.i. OBIETTIVI Art. 9 c. 2 lett. a) D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.
	COMPORTAMENTI INDIVIDUALI (Dizionario delle Competenze)	COMPORTAMENTI INDIVIDUALI (Dizionario delle Competenze)

(Figura 2 Le componenti della programmazione)

4.1.2 Assegnazione dei comportamenti individuali

Con cadenza biennale, in sede di adozione degli atti di programmazione delle attività, i soggetti competenti come sotto individuati selezionano, nell'ambito delle macro aree del Dizionario delle Competenze, un totale di 4 competenze comportamentali.

La selezione, per il biennio di riferimento, del set di competenze avviene in sede di:

- programmazione di I livello a cura del Direttore Generale, d'intesa con il NIV, per i Direttori apicali;
- programmazione di II livello a cura di ciascun Direttore apicale, per i Direttori di Area / Unità di riferimento, nonché per il personale del comparto operante nell'ambito di strutture organizzative collocate alle sue dirette dipendenze;
- programmazione di II livello a cura di ciascun Direttore di Area / Unità per le EQ/AP/AS;
- programmazione di II livello a cura di ciascun Direttore di Area / Unità, sentite le EQ/AP/AS, per il personale del comparto operante nell'ambito della struttura organizzativa di riferimento.

Per il personale rientrante nell'area separata della dirigenza viene utilizzato / applicato un quinto fattore di valutazione, oltre a quelli ricompresi nel Dizionario delle Competenze e individuati in sede di adozione degli atti di programmazione delle attività come sopra descritto, legato alla capacità di valutazione dei collaboratori. Tale capacità è dimostrata, in occasione del processo valutativo del personale dipendente assegnato alla U.O. di responsabilità, tramite la capacità di

- rispettare i tempi previsti dal processo valutativo
- applicare in sede di valutazione una ampia scala di valori
- orientare proficuamente i comportamenti del personale assegnato
- garantire nel periodo osservato e riservare in sede di valutazione idonei spazi di confronto / dialogo con il personale assegnato.

In sede di prima applicazione del Sistema, i comportamenti organizzativi del personale dirigente potranno essere individuati dal Direttore Generale, sentito il NIV.

4.2. Il monitoraggio ed il controllo della performance

4.2.1 Il monitoraggio e controllo sulla realizzazione degli obiettivi

Il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi viene avviato normalmente due mesi dopo l'approvazione della Programmazione di I Livello ed è svolto di norma con cadenza trimestrale.

La raccolta delle informazioni sullo stato di avanzamento dei progetti è finalizzata alla disponibilità di informazioni e indicatori utili per assumere decisioni e programmare nuovi interventi o per riprogrammare diversamente le attività e consente, inoltre, di misurare in itinere l'andamento delle attività e la valutazione degli eventuali scostamenti dagli obiettivi prefissati. Il monitoraggio dovrà prevedere l'aggiornamento degli elementi essenziali che caratterizzano le attività presenti nel PdO, integrando le informazioni disponibili con le eventuali criticità presenti e le risorse impiegate. Gli elementi descritti dovranno confluire e alimentare un sistema informativo per la gestione strutturata e automatizzata della programmazione.

La Struttura preposta alle attività di programmazione provvederà ad effettuare periodici controlli sullo stato di avanzamento dei piani di lavoro e sulle criticità evidenziate, valutando lo stato di avanzamento reale rispetto a quello programmato e segnalando eventuali incongruenze e/o criticità che emergono ed influiscono sulla realizzazione dell'obiettivo nel suo complesso o su parti di esso.

La Struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della performance formalizza l'esito periodico del monitoraggio tramite appositi report.

I report contengono per ogni Obiettivo e per ogni Fase, gli elementi essenziali definiti in sede di Programmazione di I Livello, vale a dire, Titolo, Titolare Responsabile, Unità Organizzativa presidiata, kpi e target programmati da conseguire, il livello di raggiungimento del target alla data del monitoraggio effettuato, una nota sintetica che descrive il livello di raggiungimento del target rispetto alla programmazione, le eventuali criticità.

A conclusione del monitoraggio periodico, i report prodotti sono inviati alla Direzione Generale e a Direttori Apicali delle Direzioni facenti capo alla Macrostruttura dell'Ente.

4.2.2 Assestamento degli obiettivi

Le esigenze di assestamento del PdO possono essere riconducibili a:

1. revisione degli obiettivi, (tempi di esecuzione, ridefinizione fasi/attività — livelli di responsabilità) assegnati nel PdO determinata da modifiche legislative *medio tempore* intervenute, mutate priorità contenute nei documenti di programmazione, disponibilità delle fonti di finanziamento, modifiche organizzative *medio tempore* intervenute, adeguamenti di pura forma;
2. cancellazione di alcuni obiettivi, determinata da modifiche legislative *medio tempore* intervenute, mutate priorità dell'Ente contenute nei documenti di programmazione, disponibilità delle fonti di finanziamento, modifiche organizzative *medio tempore* intervenute, adeguamenti di pura forma;
3. inserimento di nuovi obiettivi determinati per sopravvenute necessità, modifiche del contesto organizzativo/normativo, evidenza di nuovi bisogni.

Le richieste di aggiornamento della programmazione sono proposte e istruite dalle singole Direzioni che ne argomentano in maniera puntuale ed esaustiva la necessità e le motivazioni ed inviate alla Struttura organizzativa preposta alla programmazione. Le richieste sono valutate dalla Direzione Generale con il supporto della Struttura organizzativa preposta alla programmazione.

Le variazioni in assestamento degli obiettivi sono comunicate al Nucleo Indipendente di Valutazione e prima della loro formale adozione:

- a) dalla Giunta Comunale, qualora riguardino la definizione, nel PdO, degli Obiettivi Trasversali e di Direzione, nonché le variazioni inerenti agli Indicatori di Salute e al Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi dell'Ente;
- b) dal Direttore Generale se riguardanti la definizione degli elementi di dettaglio di ciascun obiettivo o fase/attività, responsabili, tempi, kpi, target, fonte di rilevazione e metodologia di controllo del target.

È previsto annualmente un assestamento della programmazione ordinariamente entro il 30 settembre.

A seguito dell'assestamento degli obiettivi, sulla base delle modifiche apportate alla pianificazione di I livello (PdO), le Direzioni aggiornano, per ogni obiettivo di propria pertinenza previsto nel PdO, la programmazione di II livello. L'atto del Direttore apicale deve essere adottato entro 30 gg. dall'approvazione dell'assestamento del Piano degli Obiettivi, trasmesso alla Struttura organizzativa preposta alle attività di programmazione ed è propedeutico alla misurazione definitiva del raggiungimento degli obiettivi.

4.3 Valutazione e rendicontazione della performance

4.3.1 Valutazione e rendicontazione degli obiettivi

Entro la fine di gennaio dell'anno successivo al periodo di gestione, le Direzioni sono chiamate a fornire alla Struttura organizzativa preposta alla programmazione tutti i dati di consuntivazione del PdO, Sezioni 1 e 2, relazionando rispetto al livello di raggiungimento dei risultati misurati secondo i kpi e target fissati dai documenti di programmazione, e fornendo tutte le informazioni/documenti probatori a dimostrazione dei risultati.

La Struttura organizzativa preposta alla programmazione provvede ad analizzare le rendicontazioni prodotte, i valori degli indicatori consuntivati, le relazioni illustrative e i documenti correlati, nonché ad effettuare eventuali incontri di approfondimento con le Direzioni.

Una volta conclusa la rendicontazione, questa viene sottoposta all'attenzione del Direttore Generale, che ne verifica nel merito i contenuti e ne valida gli esiti finali, e del Nucleo

Indipendente di Valutazione (NIV), che procede ad una verifica del procedimento di consuntivazione. In ogni momento Direttore Generale e NIV possono chiedere integrazioni/chiarimenti sulla rendicontazione presentata, prima della validazione definitiva dei risultati.

Ad esito finale della consuntivazione, la Struttura organizzativa preposta alla programmazione predispone la Relazione sulla Performance che evidenzia, con riferimento all'anno di gestione, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse - con rilevazione degli eventuali scostamenti - espressi complessivamente per Ente, per Direzione e per ogni unità organizzativa, e li sottopone all'approvazione della Giunta Comunale.

Dopo l'approvazione della Relazione sulla Performance da parte della Giunta e l'acquisizione della validazione da parte del NIV, ai sensi dell'art. 14, c.4, lett. c), del D.Lgs. n. 150/2009, la Struttura organizzativa competente trasmette gli esiti alla Direzione Organizzazione e Risorse Umane per i relativi adempimenti.

Per la valutazione dei risultati raggiunti dal Segretario Generale e dal Direttore Generale si vedano rispettivamente i paragrafi 7 e 8.

4.3.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi

Il possesso, in capo al soggetto valutato, di ciascuna delle competenze selezionate per il periodo di riferimento è determinato / valorizzato sulla base di una scala di valutazione strutturata su quattro livelli. Ciascun livello, cui corrisponde uno specifico punteggio, identifica il grado di padronanza delle varie competenze, secondo il modello riportato nella Tabella 2 e nella Tabella 3:

TABELLA 2 - Scala di valutazione delle competenze per il personale dirigente

Livello 1	La competenza non è visibile o si manifesta a tratti, prevalentemente su richiesta del supervisore.
Livello 2	La competenza è frequentemente osservabile nello svolgimento delle funzioni assegnate, ma non viene esercitata in maniera costante.
Livello 3	La competenza si manifesta in modo positivo e viene esercitata su iniziativa del dipendente. Il soggetto possiede pienamente la competenza e la sa esprimere.
Livello 4	La competenza si manifesta diffusamente e viene trasmessa agli altri (livello di competenza tipico dei manager).

TABELLA 3 - Scala di valutazione delle competenze per il personale del comparto

Livello 1	La competenza non è visibile o si manifesta a tratti, prevalentemente su richiesta del supervisore.
Livello 2	La competenza è frequentemente osservabile nello svolgimento delle funzioni assegnate, ma non viene esercitata in maniera costante.
Livello 3	La competenza si manifesta in modo positivo e viene esercitata su iniziativa del dipendente. Il soggetto possiede pienamente la competenza e la sa esprimere.
Livello 4	La competenza si manifesta compiutamente e viene esercitata in modo sistematico del dipendente.

Il punteggio massimo previsto per la valutazione della performance individuale è di 100 punti.

Per il personale dirigente, valutato anche sulla capacità di valutazione dei collaboratori, possono essere attribuiti un massimo di 20 punti per ciascuno dei criteri / comportamenti considerati (5 punti per livello rilevato), per un totale complessivo di 100 punti massimi.

Per il restante personale, anche incaricato di EQ /AS può essere, quindi, attribuito un massimo di 25 punti per ciascuno dei criteri / ambiti considerati (6,25 punti per livello rilevato), per un totale complessivo di 100 punti.

In caso di attribuzione di punteggio con cifre decimali si procederà all'arrotondamento del valore per eccesso (per valori che vanno dal centesimo ai 49 centesimi di punto, si procederà ad arrotondare ai 50 centesimi di punto; per valori che vanno dai 50 centesimi ai 99 centesimi di punto, si procederà ad arrotondare all'unità successiva).

5. COMUNICAZIONE E PARTECIPAZIONE DEL PERSONALE AL CICLO DELLA PERFORMANCE

5.1 Il colloquio iniziale e le verifiche intermedie

La prima fase (colloquio iniziale) del processo di valutazione si realizza normalmente in occasione della restituzione finale della valutazione riferita all'anno precedente: l'occasione ed i contenuti del colloquio finale offrono spunti ed elementi per un primo confronto tra valutatore e valutato, sulle aspettative in relazione a prestazione e comportamenti attesi nel nuovo ciclo di performance.

Il colloquio iniziale si perfeziona, a definizione avvenuta della programmazione di primo e secondo livello, con la assegnazione degli obiettivi e delle competenze/comportamenti organizzativi selezionati nell'ambito del Dizionario delle competenze ai fini della valutazione per l'anno di riferimento.

Le verifiche intermedie della prestazione sono riconducibili ai momenti ed alle occasioni di confronto tra dirigente valutatore e valutato e qualora avessero per oggetto contenuti condivisibili a tutti i componenti di una unità organizzativa, possono essere svolti in forma collegiale.

5.2 Il colloquio finale

La valutazione della performance è comunicata nell'ambito di un colloquio finale tra il valutatore ed il valutato. Il colloquio è orientato alla restituzione di un feed back complessivo sulla performance del valutato ed alla indicazione di percorsi di sviluppo e miglioramento.

In sede di colloquio individuale il valutato prende visione della proposta di valutazione e può formulare eventuali osservazioni, ferma restando la possibilità di presentare istanza di riesame secondo le modalità e i termini successivamente indicati.

Ferma restando la responsabilità della valutazione in capo al valutatore finale, in ragione delle caratteristiche anche dimensionali delle diverse strutture organizzativa, il colloquio finale può essere condotto anche dal personale titolare di Elevata qualificazione /Alta Professionalità, responsabile della Struttura organizzativa nel cui ambito il valutato opera.

5.3 Il sistema informativo di supporto

Lo svolgimento dei colloqui individuali di valutazione è assolutamente obbligatorio ed il processo è assistito, laddove possibile, da un Sistema Informativo che ricostruisce tutta l'articolazione in cui lo stesso si snoda e dagli strumenti di call conference in dotazione.

In virtù di quanto disposto dall'art. 28 comma 9 del vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, il Nucleo Indipendente di Valutazione coopera per la gestione e lo sviluppo del Ciclo della Performance anche ai fini della validazione e verifica della correttezza e adeguatezza dei processi di valutazione della performance individuale.

6. LA PROCEDURA DEL RIESAME

Gli esiti della valutazione degli obiettivi, validati dal Direttore Generale, sono restituiti ai Dirigenti responsabili delle attività rappresentate nel PdO, ai quali è garantita la facoltà di avanzare, entro 7 giorni dal ricevimento degli stessi esiti della valutazione, richieste di riesame argomentate e supportate da ogni elemento probatorio ritenuto utile a giustificare la richiesta avanzata.

Le istanze sono trasmesse alla Struttura organizzativa preposta alla gestione del ciclo di programmazione, monitoraggio e valutazione della performance, che ne curerà l'istruttoria.

Il Direttore Generale decide sulle istanze avanzate ed istruite dalla Struttura competente per la gestione del ciclo di programmazione, monitoraggio e valutazione della performance entro 30 giorni dalla presentazione.

Il riesame della valutazione dei comportamenti organizzativi compete al soggetto gerarchicamente sovraordinato al soggetto valutatore, coadiuvato da quest'ultimo.

Il valutato, ove ritenga di non condividere la valutazione ricevuta, può formulare direttamente al proprio valutatore ed al soggetto deputato al Riesame, entro 7 giorni dalla data del colloquio finale, istanza di riesame corredata dalle proprie osservazioni. In mancanza, la valutazione presentata in sede di colloquio finale diventa definitiva.

In caso di riesame, il soggetto deputato al Riesame, nei 30 giorni successivi dal ricevimento dell'istanza, dovrà confermare ovvero rivedere la valutazione operata dandone comunicazione al valutato.

È fatto salvo il diritto del valutato di esperire, avverso alla decisione, ricorso giurisdizionale o amministrativo (ricorso gerarchico), nei termini e secondo le modalità previste dalla normativa vigente.

7. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

La valutazione della performance del Segretario Generale è collegata ad obiettivi specifici previsti dal contratto individuale, relativi allo svolgimento delle funzioni di cui all'art. 97 TUEL e ad eventuali incarichi aggiuntivi e obiettivi specifici promanati direttamente dal Sindaco, riportati nella Sezione 1 del Piano degli Obiettivi di cui al punto 4.1 del presente documento e nell'atto di Programmazione di I livello adottato dal Segretario Generale.

La dimensione degli obiettivi individuali del Segretario Generale rappresenta l'80% della sua performance organizzativa; il restante 20% è correlato alla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi del Segretario Generale.

A conclusione del periodo di gestione, il Segretario Generale rimetterà al Nucleo Indipendente di Valutazione una relazione con le attività svolte ed il dettaglio dei risultati raggiunti misurati secondo i kpi e target contenuti nell'atto di Programmazione di I livello adottato affinché il NIV possa esprimere una proposta di valutazione da sottoporre alla validazione finale del Sindaco. I risultati del Segretario Generale e della struttura cui è preposto sono consuntivati nella Relazione alla performance rimessa all'approvazione della Giunta Comunale.

Il risultato di performance del Segretario Generale è misurato in maniera direttamente proporzionale al raggiungimento degli obiettivi assegnati ed al punteggio di valutazione individuale.

8. LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Il Sindaco assegna annualmente al Direttore Generale obiettivi specifici legati alle strategie e priorità dell'Ente e riportati nella Sezione 2 del PdO approvato annualmente dalla Giunta Comunale.

La dimensione degli obiettivi individuali del Direttore Generale rappresenta l'80% della sua performance organizzativa; il restante 20% è correlato alla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

A conclusione del periodo di gestione, il Direttore Generale rimetterà al Nucleo Indipendente di Valutazione una relazione con il dettaglio delle attività e dei risultati raggiunti misurati secondo i kpi e target affinché il NIV possa esprimere una proposta di valutazione da sottoporre alla validazione finale del Sindaco. I risultati del Direttore Generale sono consuntivati nella Relazione alla performance rimessa all'approvazione della Giunta Comunale.

9. DIFFERENZIAZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE PER IL PERSONALE DI COMPARTO E DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER EQ/AS E DIRIGENTI

Al personale Dirigente è riconosciuta contrattualmente una maggiorazione della retribuzione di risultato.

Al personale di comparto è riconosciuto contrattualmente un premio individuale aggiuntivo.

Per l'applicazione di entrambi gli istituti contrattuali, si rimanda a quanto disciplinato rispettivamente:

- dal Contratto Integrativo del personale Dirigente del Comune di Milano vigente siglato in data 21 dicembre 2021, in particolare, dall'art. 5 comma 3 recante "Differenziazione e variabilità della retribuzione di risultato;
- dal Contratto Integrativo del personale del comparto del Comune di Milano vigente siglato in data 28 dicembre 2023, in particolare, dall'art. 16 - Criteri generali per l'attribuzione dei premi correlati alla Performance e dall'art. 17 - Premio differenziale.

Ai fini dell'attribuzione della maggiorazione della retribuzione viene garantito il principio di rotazione che dovrà essere almeno pari alla durata di una consiliatura ordinaria (cinque anni).

Appendice – A “Il raccordo tra la valutazione della performance e il sistema premiante”

I risultati della valutazione della performance, il rispetto delle metodologie disciplinate e l'utilizzo degli strumenti individuati dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sono le condizioni necessarie per l'erogazione dei premi di risultato della dirigenza, dei funzionari titolari di E.Q./A.P. e del premio di produttività per il personale del comparto Funzioni Locali. L'incidenza di ciascuna componente della programmazione ai fini della valutazione dei risultati è articolata come segue a:

IL MODELLO DI PROGRAMMAZIONE MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE							
LIVELLI DI PROGRAMMAZIONE e PERFORMANCE			PESATURA				
	PERSONALE FACENTE CAPO ALL'AREA SEPARATA DELLA DIRIGENZA	PERSONALE FACENTE CAPO AL COMPARTO FUNZIONI LOCALI	PERSONALE FACENTE CAPO ALL'AREA SEPARATA DELLA DIRIGENZA		PERSONALE FACENTE CAPO AL COMPARTO FUNZIONI LOCALI		
					FUNZIONARI TITOLARI DI E.Q./A.P./A.S.	PERSONALE NON TITOLARE DI E.Q./A.P./A.S.	
Performance Organizzativa	OBIETTIVI TRASVERSALI	PORTAFOGLIO DEI PRODOTTI E DEI SERVIZI	20%	Componente "Obiettivi" 80%	20%	20%	Componente "Obiettivi" 80%
	INDICATORI DI SALUTE DELL'ENTE	OBIETTIVI DI DIREZIONE/AREA	5%		25%	30%	
	PORTAFOGLIO DEI PRODOTTI E DEI SERVIZI		15%				
Performance Individuale	OBIETTIVI DI DIREZIONE (Dirigenti Apicali) OBIETTIVI DI AREA (Dirigenti di Area o di Unità)	OBIETTIVI Art. 9 c. 1 lett. a) e b) D.lgs. 150/2009 e s.m.i. OBIETTIVI Art. 9 c. 2 lett. a) D.lgs. 150/2009 e s.m.i.	40%		35%	30%	
	COMPORTEMENTI INDIVIDUALI (Dizionario delle Competenze)	COMPORTEMENTI INDIVIDUALI (Dizionario delle Competenze)	20%	Comportamenti Competenze 20%	20%	20%	Comportamenti Competenze 20%

Per il personale appartenente all'Area separata della Dirigenza, la retribuzione di risultato viene distribuita:

- per l'80% in funzione del grado di raggiungimento degli “Obiettivi” calcolato secondo la tabella di conversione 3 indicata nell'appendice B.
Per “Obiettivi” si intendono:
 - gli Obiettivi Trasversali
 - il Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi
 - gli Indicatori di Salute dell'Ente
 - gli Obiettivi di Direzione/Area
- per il 20% in funzione del livello osservato di comportamenti organizzativi e competenze espresse/prestazioni individuali.

NOTA. Con riguardo alla Performance Organizzativa del personale con qualifica dirigenziale, in fase di avvio del nuovo Sistema, verranno applicate le componenti di PMV come riportate in tabella.

A regime, il peso delle componenti verrà rivisto / “ribilanciato” per i dirigenti apicali nella prospettiva di riservare maggior peso agli Obiettivi trasversali (Obiettivi strategici) rispetto al Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi.

Per il personale del Comparto Funzioni Locali, titolare di Elevata qualificazione / Alta Specializzazione, la retribuzione di risultato viene distribuita:

- per l'80% in funzione del grado di raggiungimento degli "Obiettivi".
Per "Obiettivi" si intendono:
 - il Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi
 - gli Obiettivi di Direzione/Area
 - gli Obiettivi Art 9 c. 1 lett. a) e b) D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.
- per il 20% in funzione del livello osservato di comportamenti organizzativi e competenze professionali e manageriali espresse/prestazioni individuali.

Per il restante personale del Comparto Funzioni Locali, il premio incentivante la produttività, viene distribuito:

- per l'80% in funzione del grado di raggiungimento degli "Obiettivi".
Per "Obiettivi" si intendono:
 - il Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi
 - gli Obiettivi di Direzione/Area.
 - gli Obiettivi Art 9 c. 2 lett. a) D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.
- per il 20% in funzione della valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze dimostrate.

Appendice – B - VALUTAZIONE DEL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI

I risultati della valutazione degli obiettivi/attività indicati negli strumenti di pianificazione così come definiti nel capitolo 2.2.1 sono misurati attraverso il sistema dei kpi/indicatori fissati nei medesimi livelli di programmazione.

Per la definizione dei livelli di raggiungimento dei risultati delle attività/obiettivi sarà utilizzata la seguente tabella di conversione che, applicata alle percentuali complessive derivanti dal computo di tutte le singole componenti della programmazione, restituisce il risultato da rapportare alle percentuali di cui all'Appendice A

Tabella 3 – Conversione delle percentuali di performance in percentuali di risultato relative alle componenti della programmazione afferenti alla performance del personale appartenente all'Area separata della Dirigenza, ad esclusione dei comportamenti.

PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO E CORRISPONDENTE PERCENTUALE DI RISULTATO DI PERFORMANCE	
Percentuale di Raggiungimento	Risultato di Performance
< 75%	0%
75%	60%
76%	61%
77%	62%
78%	63%
79%	64%
80%	65%
81%	66%
82%	67%
83%	68%
84%	69%
85%	70%
86%	71%
87%	77%
88%	83%
89%	89%
90%	95%
91%	96%
92%	96,50%
93%	97%
94%	97,50%
95%	98%
96%	98,50%
97%	99%
98%	99,50%
99%	100%
100%	100%

SPECIFICHE PER I DIPENDENTI APPARTENENTI ALL'AREA SEPARATA DELLA DIRIGENZA

Per i dirigenti, il risultato di Performance spettante si ripartisce come segue:

Obiettivi Trasversali: al raggiungimento degli Obiettivi Trasversali è collegato il 20% del risultato di performance. La quota di risultato correlata agli Obiettivi Trasversali è misurata attraverso la media delle percentuali di realizzazione dei singoli obiettivi e viene riconosciuta in misura paritetica fra tutti i dirigenti.

Indicatori di Salute dell'Ente: al raggiungimento degli Indicatori di Salute dell'Ente è collegato il 5% del risultato di performance. La quota di risultato correlata è misurata attraverso la media delle percentuali di raggiungimento dei singoli Indicatori, rispetto ai target fissati, per ogni singola classe di Indicatori, e viene riconosciuta in misura paritetica fra tutti i dirigenti.

Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi: al raggiungimento degli indicatori previsti per il Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi è collegato il 15% del risultato di performance. La quota di risultato correlata è misurata attraverso la media delle percentuali di raggiungimento dei singoli Indicatori rispetto ai target fissati e viene riconosciuta in misura paritetica fra tutti i dirigenti.

Obiettivi di Direzione/Area: al raggiungimento degli Obiettivi di Direzione è collegato complessivamente il 40% del risultato di performance. La quota di risultato correlata a ogni singolo Obiettivo di Direzione/Area, è misurata attraverso la media delle percentuali di raggiungimento dei kpi assegnati all'obiettivo e/o alle fasi in cui si articolano, in relazione ai target fissati, declinati nei diversi livelli di Programmazione.

Competenze/Comportamenti organizzativi: il 20% del risultato di performance è determinato in funzione del livello osservato di comportamenti organizzativi e competenze espresse/prestazioni individuali.

La quota di retribuzione di risultato spettante, relativa alla misurazione dei comportamenti individuali, verrà erogata secondo lo schema allegato (Allegato 6)

Al risultato di performance determinato come illustrato sopra, corrisponderà la quota di retribuzione di risultato erogabile calcolata quale percentuale di risultato applicata sul massimo esigibile.

Riduzione dei tempi di pagamento

In applicazione di quanto disposto dall'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023, detta quota, sarà subordinata al conseguimento del target stabilito per il kpi " Indicatore di ritardo annuale dei pagamenti di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b) e 861 della Legge 30 dicembre 2018 n. 145" compreso fra gli "Indicatori di salute finanziaria", facenti parte degli "Indicatori di Salute dell'Ente".

La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni. Qualora il valore target raggiunto del kpi fosse superiore a quello programmato ("zero giorni"), sarà cura della Direzione Bilancio e Partecipate identificare i dirigenti responsabili del pagamento delle fatture commerciali e i rispettivi Direttori apicali che non hanno rispettato nell'anno di riferimento il target stabilito. Per tutti i soggetti identificati verrà operata una decurtazione della retribuzione di risultato spettante pari al 30%.

SPECIFICHE PER I DIPENDENTI DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI, TITOLARI DI INCARICHI DI E.Q./A.S.:

Per i dipendenti del comparto Funzioni Locali, titolari di incarichi di E.Q./A.S. il risultato di performance spettante si calcola come segue:

Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi: al raggiungimento degli indicatori previsti per il Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi è collegato il 20% del risultato di performance. Il risultato di performance correlato al raggiungimento degli indicatori collegati ai Prodotti e ai Servizi contenuti nel Portafoglio, è determinato attraverso la media delle percentuali di raggiungimento dei singoli Indicatori rispetto ai target fissati.

Obiettivi di Direzione/Area: al raggiungimento degli Obiettivi di Direzione/Area è collegato complessivamente il 25% del risultato di performance. I criteri per la determinazione del livello di raggiungimento sono i medesimi già stabiliti e descritti per l'Area Separata della Dirigenza. Il risultato di performance correlato agli Obiettivi di Direzione/Area e/o alle fasi in cui si articolano, viene determinato attraverso la media delle percentuali di realizzazione degli obiettivi e/o alle fasi in cui si articolano, assegnati alla struttura di riferimento (Direzione/Area).

Obiettivi Art. 9 c. 1 lett. a) e b) D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.: al raggiungimento degli Obiettivi di Posizione è collegato complessivamente il 35% del risultato di performance. Il risultato di performance correlato agli Obiettivi Art. 9 c. 1 lett. a) e b) D.Lgs. 150/2009 e s.m.i. viene determinato attraverso la media delle percentuali di realizzazione degli obiettivi assegnati

Comportamenti: il 20% del risultato di performance è erogato in funzione della valutazione delle competenze/comportamenti organizzativi.

La quota di retribuzione di risultato spettante relativa al raggiungimento degli "Obiettivi" e quella relativa alla misurazione dei comportamenti individuali, verrà erogata secondo lo schema allegato (Allegato 5).

SPECIFICHE PER I DIPENDENTI DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI

Per i dipendenti del comparto Funzioni Locali, non titolari di E.Q./A.S. il premio incentivante la produttività spettante si ripartisce come segue:

Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi: al raggiungimento degli indicatori previsti per il Portafoglio dei Prodotti e dei Servizi è collegato il 20% del risultato di performance. Il risultato di performance correlato al raggiungimento degli indicatori collegati ai Prodotti e ai Servizi contenuti nel Portafoglio, è determinato attraverso la media delle percentuali di raggiungimento dei singoli Indicatori rispetto ai target fissati.

Obiettivi di Direzione/Area: al raggiungimento degli Obiettivi di Direzione/Area è collegato complessivamente il 30% del premio di produttività erogabile. I criteri per la determinazione del livello di raggiungimento sono i medesimi già stabiliti e descritti per l'Area Separata della Dirigenza. Il risultato di performance correlato agli Obiettivi di Direzione/Area e/o alle fasi in cui si articolano viene determinato attraverso la media delle percentuali di realizzazione degli obiettivi e/o alle fasi in cui si articolano assegnati alla struttura di riferimento (Direzione/Area).

Obiettivi Art. 9 c. 2 lett. a) D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.: al raggiungimento degli Obiettivi Art. 9 c. 2 lett. a) D.Lgs. 150/2009 e s.m.i. è collegato complessivamente il 30% del risultato di performance. Il risultato di performance correlato agli Obiettivi Art. 9 c. 2 lett. a) D.Lgs. 150/2009 e s.m.i. viene determinato attraverso la media delle percentuali di realizzazione degli obiettivi assegnati.

Comportamenti: il 20% del risultato di performance è erogato in funzione della valutazione delle prestazioni individuali.

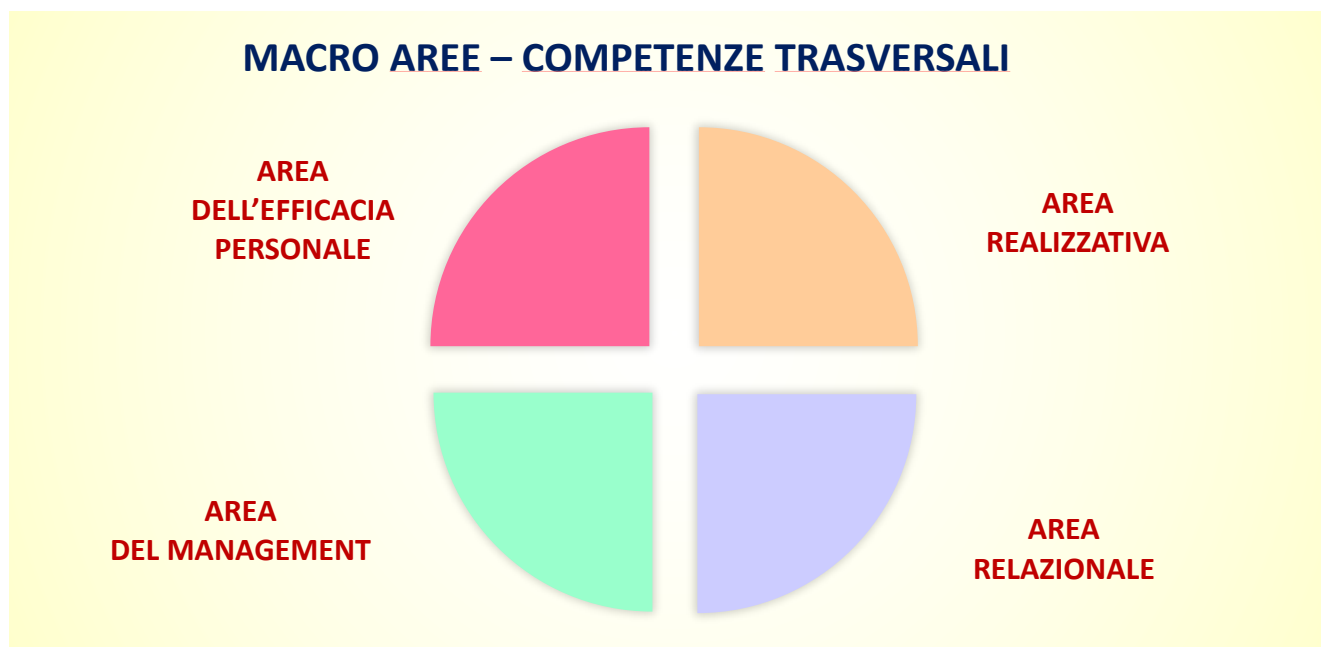
La quota di Premio di Produttività spettante relativa al raggiungimento degli “Obiettivi” e quella relativa alla misurazione dei comportamenti individuali, verrà erogata secondo lo schema allegato (Allegato 5)

ALLEGATO 1

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE – EXPERT PANEL¹

Per “competenza” si intende una caratteristica individuale causalmente collegata a una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione, misurata sulla base di un criterio predefinito. (McClelland).

Il presente «Dizionario delle competenze» è sviluppato partendo dall’individuazione di 4 macro Aree, nel cui ambito vengono classificati specifici comportamenti organizzativi.



¹ Nella costruzione del sistema sono stati considerati gli *item** selezionati dal Sindaco, intesi quali «**valori distintivi**» del personale del Comune di Milano.

¹¹ Gli indicatori contrassegnati con doppio asterisco “**” sono osservabili specificatamente per i lavoratori che svolgono parte della propria prestazione in regime di Lavoro Agile; Gli indicatori contrassegnati con triplo asterisco “***” sono osservabili specificatamente per il personale dipendente facente capo all’Area separata della Dirigenza”

Per ciascuna delle 4 macro Aree sono state individuate 6 competenze comportamentali, ritenute significative descritte attraverso indicatori di comportamenti specifici, osservabili e verificabili

<p>AREA REALIZZATIVA = Ambito cui sono ricondotti comportamenti e capacità che afferiscono in particolare alla gestione di processi e attività.</p>	<p>Orientamento al risultato*</p>	<p>Attitudine a conseguire gli obiettivi assegnati, anche in ambienti complessi, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza dei risultati attesi, attraverso un piano d'azione preciso e rispettoso dei tempi.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacità di veicolare azioni e sforzi nelle direzioni più congeniali al raggiungimento dei risultati attesi; ✓ Capacità di impostare un piano d'azione nel rispetto dei tempi stabiliti; ✓ Impulso al continuo perfezionamento dei propri standard lavorativi; ✓ Impegno costante nel raggiungimento di obiettivi realistici ma "sfidanti" attraverso una lungimirante pianificazione delle attività di lavoro. ✓ Conoscenza, accettazione e utilizzo smart degli strumenti informatici e tecnologici; ** ✓ Capacità di lavorare in ambiti di lavoro condivisi (cartelle condivise, cloud, share point, Onedrive) **
	<p>Accuratezza</p>	<p>Attitudine alla rigorosa verifica del lavoro svolto, al fine di prevenire il verificarsi di errori e di garantire il rispetto del risultato finale, riducendo così il livello di incertezza nel processo di lavoro.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado di attenzione prestato all'ordine, alla precisione e alla qualità nello svolgimento delle proprie mansioni; ✓ Propensione al corretto utilizzo degli strumenti di lavoro e all'applicazione rispettosa delle procedure disposte; ✓ Controllo rigoroso e scadenzato sullo stato di avanzamento di progetti e lavori rispetto a criticità e scadenze.

	Autonomia	<p>Capacità di condurre il proprio lavoro in modo indipendente e svincolato, anche in condizioni di incertezza o emergenza.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacità di impostare un metodo di lavoro efficace; ✓ Autosufficienza nella gestione dei tempi e delle risorse assegnate; ✓ Attitudine a svolgere le proprie attività senza ricevere input esterni.
	Proattività*	<p>Capacità di attivarsi spontaneamente nell'individuazione delle attività propedeutiche al funzionamento della struttura organizzativa di inserimento.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Spirito di iniziativa nello svolgimento di compiti e mansioni, in tempi anticipatori rispetto al <i>timing</i> di affidamento; ✓ Perseveranza nella ricerca di un cambiamento produttivo di soluzioni inedite, attraverso la proposta di idee, osservazioni e interpretazioni; ✓ Costante ricerca di stimoli e occasioni di perfezionamento del proprio lavoro e dell'organizzazione, in un'ottica di sfida; ✓ Capacità di gestire processi o attività efficacemente da remoto**/** ✓ Programmazione delle attività in un gruppo misto (in presenza e a distanza) **/** ✓ Costante visione di insieme delle attività svolte in presenza e distanza**/** ✓ Puntualità nel valutare l'operato dello smart worker e rapidità nell'introdurre azioni correttive**/**
	Problem solving	<p>Attitudine a selezionare e identificare i “reali problemi” - quelli dalla cui soluzione deriva la riuscita del proprio lavoro e il successo dell'organizzazione - coniugata alla capacità di sviluppare in tempi rapidi la scelta risolutiva più efficace, in un'ottica di semplificazione.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Predisposizione a individuare la soluzione ottimale attraverso l'applicazione di un pensiero sistematico e creativo, in grado di introdurre elementi di novità rispetto a soluzioni precedentemente praticate;

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacità di identificare in modo chiaro e sintetico gli aspetti essenziali che compongono un problema, di ordinarli gerarchicamente e di analizzarne le relazioni logiche (fase di de-strutturazione del problema); ✓ Propensione a collocare-comparare le singole informazioni in un quadro più ampio e delineato, al fine di definire priorità d'azione che risultino ispirate sia dall'esperienza sia da un'attitudine innovativa; ✓ Capacità di valutare, tra più alternative, la scelta più opportuna e - una volta implementata - di monitorarne l'efficacia, attraverso azioni di verifica e <i>feedback</i>.
	Time Management	<p>Capacità di programmare e controllare i progetti/ attività posti in essere nel rispetto delle <i>deadline</i>, utilizzando il tempo in modo efficiente ed efficace.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nella fase di programmazione del lavoro, propensione ad individuare le priorità in termini di rilevanza e urgenza; ✓ Nella fase esecutiva, attitudine a stabilire i tempi di lavoro in modo coerente agli obiettivi da raggiungere, attraverso la più opportuna allocazione delle risorse (umane, tecniche e finanziarie) disponibili; ✓ Capacità di ragionare in un'ottica di sistema anche in dinamiche complesse, mediante l'elaborazione di piani d'azione a lungo termine.
<p>AREA RELAZIONALE</p> <p>=</p> <p>Quest'area identifica comportamenti, qualità e <i>skills</i> connessi alla relazione con interlocutori interni (collaboratori, colleghi, superiori) ed esterni (utenti, cittadini, <i>stakeholder</i>, ecc.)</p>	Orientamento al cittadino/servizio	<p>Capacità di comprendere i bisogni del <i>customer</i> (interno o esterno) e di prendere decisioni rapide, dirette alla soddisfazione delle esigenze manifestate, attraverso lo sviluppo di un canale di comunicazione con l'utenza.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Attitudine a fornire prestazioni in grado di superare le aspettative dei richiedenti; ✓ Propensione alla tutela del "cliente" interno ed esterno, garantita in primo luogo attraverso il rispetto delle norme organizzative e inoltre mediante lo sviluppo di un canale di comunicazione aperto e bilaterale, in grado di cogliere le reali esigenze degli interlocutori; ✓ Capacità di protrarre nel tempo un atteggiamento accogliente ed empatico, cordiale e cortese nei confronti dei destinatari dei servizi, sia interni sia esterni; ✓ Verifica periodica del livello di soddisfazione dell'utenza attraverso la rapida acquisizione di <i>feedback</i>, dati e informazioni, nella prospettiva del costante miglioramento delle prestazioni offerte in termini di qualità ed efficienza; ✓ Attitudine alla costante informazione rivolta agli <i>stakeholder</i>, soprattutto per quanto concerne la diffusione di notizie relative a opportunità di interesse per l'utenza.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilità a sperimentazione di modi diversi di collaborare e di fare riunioni anche attraverso gli strumenti di collaborazione) ** ✓ Disponibilità alla comunicazione visiva e verbale e non solo attraverso email **
	Integrazione nell'organizzazione	<p>Attitudine alla condivisione della cultura aziendale e dei valori fondanti dell'Ente, basata sulla conoscenza degli obiettivi condivisi, del funzionamento organizzativo, e anche dei problemi altrui (realizzazione del passaggio da un'ottica individualistica a una prospettiva comune).</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ricerca della migliore combinazione tra le funzioni svolte dalle singole componenti organizzative, nell'ottica del raggiungimento di un risultato finale frutto del contributo di ciascuna; ✓ Capacità di far fronte, attraverso la cooperazione del personale e nel minor tempo possibile, a eventuali disservizi e rallentamenti; ✓ Propensione ad instaurare una prassi comunicativa con i colleghi/collaboratori, al fine di favorire la coesione organizzativa; ✓ Attitudine alla disponibilità e alla collaborazione nello svolgimento delle proprie funzioni, orientata al raggiungimento di un risultato condiviso e superiore, in sintonia con gli obiettivi dell'Ente. ✓ Capacità di mantenere relazioni e attivare reti anche attraverso le nuove modalità a distanza**/**
	Team working	<p>Capacità di lavorare con gli altri per il raggiungimento di un comune obiettivo, di integrarsi nei gruppi di lavoro in modo collaborativo e non antagonistico, riconoscendo e valorizzando le risorse di ciascun componente all'interno del <i>team</i>.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Propensione alla condivisione circolare delle informazioni unita a un forte spirito di cooperazione; ✓ Apporto di un contributo attivo al confronto, agito attraverso la ricerca e l'ascolto delle idee altrui e il supporto individuale alle decisioni condivise; ✓ Capacità di creare, sviluppare e diffondere i valori identitari del gruppo; ✓ Inclinação a mantenere un atteggiamento di mediazione nelle dinamiche di gruppo, allo scopo di promuovere un clima armonioso e collaborativo, anche attraverso la modulazione del contributo apportato;

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendenza a dare spazio alle caratteristiche e alle competenze personali, al fine di apportare nuovi stimoli all'arricchimento professionale e relazionale dell'intero gruppo; ✓ Riconoscimento dei successi raccolti dal <i>team</i> come frutto del lavoro di tutti.
	<p>Comunicazione, ascolto e feedback</p> <p>(intesa anche come “Comunicazione interpersonale, ascolto, feedback circolare”)</p>	<p>Capacità di fornire il proprio contributo nelle attività condivise, di favorire lo scambio “circolare” ed efficace delle informazioni, di ascoltare in senso attivo, di sollecitare e motivare, nel rispetto delle opinioni e delle idee altrui, con la prospettiva di sviluppare sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Attitudine allo sviluppo e alla valorizzazione delle relazioni interpersonali; ✓ Nella fase di comunicazione, utilizzo di uno stile fluido, puntuale, articolato, e ricerca attiva di conferme rispetto alla chiarezza, esaustività e comprensibilità di quanto spiegato per scritto o espresso verbalmente; ✓ Nella fase di ascolto, attitudine a comprendere in senso profondo e senza pregiudizio le richieste, le opinioni e il punto di vista degli interlocutori (gli altri membri del gruppo, gli utenti e gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni); ✓ Nella fase di controllo, propensione ad instaurare un circuito virtuoso “dialogo-risposta” tempestivo ed efficace. ✓ Capacità di coinvolgere i dipendenti e diminuire la sensazione di isolamento dello smart worker dal gruppo**/** ✓ Grado di ascolto attivo elevato**/** ✓ Rispetto della programmazione delle giornate agili e delle fasce di contattabilità dei propri lavoratori in condizioni di lavoro ordinarie (salvo emergenze)**/** ✓ Rispetto della fascia di disconnessione**/**
	<p>Gestione dei conflitti</p>	<p>Disposizione alla prevenzione e risoluzione di problemi e conflitti, attraverso la ricerca di margini di trattativa, combinata alla capacità di anticipare i potenziali elementi di ostilità con l'intento di prevenirli per evitare future tensioni.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Attitudine alla predisposizione di un buon clima relazionale, capace di rafforzare gli aspetti di cooperazione a discapito di quelli potenzialmente conflittuali; ✓ Capacità di riconoscere e mitigare le tensioni, anche latenti; ✓ In caso di conflitto agito, disponibilità al confronto produttivo e all'ascolto delle parti coinvolte mediante un atteggiamento equilibrato, empatico e il più possibile imparziale, volto alla ricerca del compromesso più vantaggioso per i singoli e per l'Ente;

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacità di negoziazione espressa mediante l'individuazione e l'enfatizzazione dei punti di contatto tra opinioni discordanti, finalizzata alla costruzione di un accordo più ampio.
	Assertività	<p>Capacità di affermare il proprio punto di vista attraverso l'esercizio di una condotta autorevole, posta in essere senza l'espressione di alcuna volontà prevaricatoria.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura al confronto e al dialogo con le altre persone; ✓ Capacità di manifestare il proprio accordo o disaccordo rispetto alle idee altrui in modo sintetico, convinto e civile; ✓ Disponibilità a rivedere le proprie posizioni e a modificare il proprio stile di comportamento nella prospettiva del raggiungimento degli obiettivi finali; ✓ Attitudine ad esporre le proprie opinioni in maniera autorevole e qualificata, in una forma che non risulti autoritaria, ma nemmeno troppo accomodante o accondiscendente.

<p>AREA DEL MANAGEMENT = Raggruppamento di comportamenti e abilità legati all'innovazione organizzativa, realizzata attraverso la costante ricerca di nuove strade percorribili in termini di processi e servizi, al fine di rispondere alle esigenze degli interlocutori, facendosi motori del cambiamento.</p>	<p>Leadership partecipativa</p>	<p>Predisposizione ad assumere un ruolo di guida, orientamento e responsabilità rispetto agli altri (colleghi, collaboratori, superiori) e di concordare gli obiettivi comuni e le azioni che ne consentono il raggiungimento, anche in fasi critiche e caratterizzate dal cambiamento.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conoscenza delle regole stabilite, degli obiettivi, delle priorità e delle scadenze; ✓ Propensione a programmare il lavoro percorrendo una direzione condivisa, sulla base di una chiara visione del punto di arrivo; ✓ Tendenza a gestire i tempi propri e altrui, a pianificare, organizzare e monitorare le attività, mantenendo alta la motivazione, la produttività e la coesione del gruppo; ✓ Capacità di apportare il proprio personale contributo al risultato finale, avendo cura di preservare un clima organizzativo armonioso; ✓ Capacità di motivare e sviluppare la professionalità del <i>team</i>, convogliando sforzi ed energie intellettuali verso gli obiettivi prefissati.
	<p>Visione Strategica</p>	<p>Capacità di preconizzare, attraverso la tempestiva individuazione e la corretta interpretazione dei segnali espressi dall'ambiente interno ed esterno di riferimento, l'evoluzione dinamica degli scenari organizzativi dell'Ente e di tradurre in linee d'azione e proposte operative le opportunità ad essi connesse.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pregressa e solida conoscenza delle regole, scadenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione, intesi quali punto di partenza per lo sviluppo delle direttrici strategiche da implementare; ✓ Attitudine al riesame critico degli standard procedurali e allo sviluppo di nuove soluzioni di processo, frutto di intuizioni personali e/o di suggerimenti altrui; ✓ Capacità di predisporre azioni di breve periodo attraverso l'anticipata valutazione degli effetti di medio-lungo termine ad esse conseguenti; ✓ Visione integrata e lungimirante della realtà lavorativa di inserimento, unita alla spiccata curiosità verso contesti innovativi, anche diversi dal proprio.
	<p>Sviluppo degli altri</p>	<p>Attitudine ad implementare le conoscenze apprese e a trasferire il <i>know-how</i> assimilato sul luogo di lavoro sia attraverso l'esperienza, sia attraverso l'adesione a occasioni formative.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacità di trasformare le conoscenze acquisite - attraverso corsi di formazione (organizzati dall'amministrazione o frequentati di propria iniziativa), ricerche e approfondimenti, affiancamento a personale con esperienza pluriennale - in competenze da applicare sul posto di lavoro; ✓ Abilità nell'adattare i contenuti formativi al contesto di lavoro, e nel trasferirli gradualmente, testandone il grado di comprensione e di applicazione attraverso <i>feedback</i> periodici; ✓ Utilizzo di un approccio didattico innovativo nelle fasi di formazione, <i>follow up</i> e post formazione (per esempio mediante l'organizzazione di momenti di micro-apprendimento);

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nella costruzione del <i>team</i> di lavoro, propensione alla selezione di personale dotato di spiccata motivazione e interesse per l'ambito professionale di collocamento (ricerca del rapporto ottimale tra persona e ruolo); ✓ Nel trasferimento di conoscenze e competenze, capacità di valorizzare, motivare e valutare i collaboratori, anche mediante l'organizzazione di esperienze di crescita mirate, promosse individuando leve di sviluppo coerenti con le abilità e le necessità formative di ciascuno, in modo da favorire il mantenimento di un clima di confronto e fiducia.
	Delega, Indipendenza e Accountability* **	<p>Abilità nell'assegnazione di specifiche attività ai propri collaboratori (delega), concretizzata attraverso la precisa individuazione dei margini di autonomia attribuita agli individui delegati (indipendenza), cui si abbina l'obbligo per il soggetto delegante di "rendere conto" delle proprie decisioni, assumendosi la responsabilità dei risultati conseguiti (accountability).</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nell'attribuzione della delega, attitudine a selezionare le persone idonee a particolari attività e responsabilità, in funzione delle competenze e potenzialità di ciascuno e in coerenza ai carichi di lavoro; ✓ Nell'esercizio della delega, propensione a riconoscere ai delegati l'adeguata libertà d'azione, delineando chiaramente - d'altra parte - finalità e confini di autonomia della delega stessa; ✓ Capacità di esercitare in modo equilibrato la necessaria attività di supervisione e monitoraggio sulle attività poste in essere dai soggetti delegati; ✓ Disponibilità a offrire sostegno e motivazione nelle situazioni più complesse e/o difficili da gestire, al fine di velocizzare il funzionamento organizzativo e favorire lo sviluppo professionale; ✓ Attitudine alla precisione, manifestata dai <i>decision maker</i>, nel rendere conto delle azioni e dei risultati derivanti dalla gestione operativa messa in pratica, e nel rispondere delle conseguenze che tali scelte determinano nei confronti dei collaboratori e degli interlocutori interni ed esterni; ✓ Tendenza a prestare attenzione e a garantire la massima trasparenza nella rendicontazione dei comportamenti implementati, anche attraverso la pianificazione di occasioni di partecipazione condivisa (organizzazione di riunioni, condivisione dei risultati, gestione del contraddittorio, ecc.).
	Decisionalità	<p>Capacità di individuare in autonomia soluzioni efficaci, previa tempestiva ponderazione delle alternative, anche in condizioni di incertezza, carenza di informazioni e complessità ambientale.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacità di analisi e sintesi - in funzione decisoria - delle informazioni disponibili, quand'anche parziali o carenti; ✓ Capacità di riferire in modo esaustivo le ragioni poste a fondamento della scelta maturata ed i relativi nessi logici; ✓ Grado di obiettività nel processo decisionale, quand'anche in presenza di pressioni esterne.

		<p>Capacità di pianificare efficacemente il proprio lavoro e quello dei collaboratori, in termini di distribuzione di compiti, tempi e risorse, attraverso il costante monitoraggio delle azioni messe in atto, al fine di raggiungere elevati livelli di efficienza interna.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacità di impostazione, attuazione e controllo in corso d'opera dei progetti assegnati, nel rispetto delle deadline, attraverso la continua ricerca dell'allineamento tra quanto pianificato e quanto realizzato; ✓ Attitudine al ragionamento sistemico, basata sull'attenzione agli aspetti connessi al contenimento dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi, nell'ottica della gestione più efficiente delle risorse (umane, economiche e strumentali) assegnate; ✓ Tendenza a istituire momenti di verifica (riunioni, occasioni di confronto, ecc.) e a produrre report periodici al fine di aggiornare i collaboratori sull'andamento delle attività professionali, anche sotto il profilo economico-finanziario; ✓ Propensione alla rapida riformulazione dei piani posti in atto a fronte di situazioni impreviste; ✓ Utilizzo del benchmarking quale strumento di supporto delle attività di programmazione e controllo poste in atto.
<p>AREA DELL'EFFICACIA PERSONALE</p> <p>=</p> <p>Ambito che include capacità relative all'impegno, alla qualità del lavoro e al coinvolgimento nell'organizzazione, e l'attitudine a riorientare i propri comportamenti per far fronte a situazioni nuove.</p>	<p>Programmazione e controllo* **</p>	
	<p>Interfunzionalità trasversale* **</p> <p>(intesa anche come “<i>Consapevolezza organizzativa</i>”)</p>	<p>Capacità di percepire e interpretare in modo realistico i meccanismi impliciti che regolano l'organizzazione, riconoscendo con facilità le reti sociali essenziali, le sottostanti dinamiche relazionali e i rapporti politici.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Propensione all'acuta individuazione della struttura informale dell'organizzazione, che permetta un'accurata comprensione delle problematiche organizzative; ✓ Capacità di costruire un'interfaccia fra le diverse unità funzionali, al fine di instaurare sinergie e produrre un vantaggio competitivo; ✓ Attitudine dimostrata nella gestione di progetti trasversali che coinvolgano altre strutture organizzative (Direzioni/Aree/Unità/Uffici); ✓ Inclinação alla costruzione e al mantenimento di una rete di relazioni con <i>partner</i> interni ed esterni, funzionali alla gestione delle attività amministrative e all'immagine dell'organizzazione.
	<p>Senso di appartenenza all'organizzazione</p>	<p>Attitudine a riconoscere l'Amministrazione come parte integrante della propria identità professionale.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Propensione allo sviluppo e alla condivisione della cultura interna e dei valori fondanti, in grado di veicolare il senso di identificazione del personale rispetto all'Amministrazione di appartenenza; ✓ Disponibilità a realizzare un investimento emotivo in termini di motivazione, risorse ed energie rispetto alle necessità organizzative dell'Ente;

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inclinazione a maturare un senso di lealtà verso l'azienda di appartenenza, nei confronti della quale viene manifestata piena fiducia. ✓ Capacità di trasmettere fiducia intesa come delega consapevole da parte dei manager e responsabilizzazione da parte dei lavoratori**/**
	Auto-organizzazione	<p>Capacità di programmare e organizzare le proprie attività in autonomia, nel rispetto degli impegni assunti e delle esigenze di servizio, in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità condivise nel gruppo e nell'organizzazione.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Attitudine ad intuire le dinamiche non lineari sottostanti alle interazioni di un sistema complesso come quello aziendale; ✓ Capacità di strutturare un sistema di lavoro autarchico, fondato su relazioni e comportamenti dalla cui interconnessione discende la ciclica auto-generazione di un <i>loop</i> virtuoso (circolo di auto-produzione sistemica); ✓ Predisposizione alla ricerca di una maggiore efficienza nella gestione delle risorse affidate, finalizzata al raggiungimento di un ordine "superiore"; ✓ Capacità di comprendere e di "interiorizzare" la propria posizione ed il proprio ruolo all'interno del sistema di inserimento, attraverso la piena consapevolezza dei meccanismi che ne regolano il funzionamento (complessità ologrammatica). ✓ Responsabilità nel rendicontare il proprio operato con precisione e costanza in modo da essere allineati con quanto fatto dagli altri membri del team **
	Flessibilità, comprensione e partecipazione al cambiamento* **	<p>Capacità di adattare le abitudini e le prassi operate sul luogo di lavoro alla dinamicità del contesto ambientale e a gruppi di persone diversi, attraverso la previsione e l'accettazione del cambiamento, l'apertura intellettuale nei confronti di eventi non previsti né ordinari, e la disponibilità a svolgere incarichi e mansioni che esulino dalle proprie attività abituali.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacità di riconoscere, innescare e favorire - comprese l'importanza e la necessità - i cambiamenti riguardanti il tessuto organizzativo, e di formulare conseguentemente ipotesi e scenari futuri; ✓ Abilità nel definire con tempismo nuovi programmi, a fronte di situazioni impreviste; ✓ Attitudine a modificare in senso funzionale il proprio comportamento, sapendosi adattare alle mutevoli caratteristiche del contesto di riferimento; ✓ Capacità di accettare incarichi non rientranti nelle mansioni abituali e/o di apportare la propria professionalità in <i>team</i> di lavoro diversi; ✓ Propensione a trarre slanci e spunti costruttivi dagli imprevisti, rinunciando ai vecchi assunti ed approfittando delle opportunità che le novità di contesto offrono. ✓ Capacità di proporre innovazione nella gestione dei processi digitalizzati utili alle altre Direzioni dell'Ente e ai cittadini**/**

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propensione all'innovazione tecnologica ed accettazione della tecnologia in tutti i suoi aspetti, gestione del cambiamento**/** ✓ Capacità di proporre soluzioni che semplifichino l'accesso ai servizi**/** ✓ Capacità sfruttare luoghi diversi per il lavoro agile rispetto al proprio domicilio per fare rete con gli stakeholder del territorio e per contribuire alla tutela dell'ecosistema ** ✓ Pazienza e creatività (per la gestione delle interferenze personali e familiari) ** ✓ Autonomia degli orari nel rispetto della fascia di contattabilità e capacità di integrare il tempo lavoro con il tempo di vita attraverso lo strumento del lavoro agile ** ✓ Disponibilità alla flessibilità nella gestione delle giornate agili secondo le esigenze organizzative **
	Qualità della prestazione professionale	<p>Costante attenzione all'accuratezza del proprio operato e alla precisione nello svolgimento degli incarichi assegnati.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendenza a raccogliere l'espressione di un giudizio positivo sul lavoro prestato, misurata attraverso gli strumenti a ciò predisposti (questionari di soddisfazione somministrati a utenti interni ed esterni; misurazione dell'impegno riservato al completamento dei progetti affidati attraverso la valutazione dell'indice di assenteismo e delle ore di lavoro straordinario effettuate, ecc.); ✓ Capacità di apportare un contributo individuale, sotto forma di suggerimenti o iniziative, per il miglioramento della <i>performance</i> professionale (per esempio, incentivando l'organizzazione di eventi formativi/di aggiornamento, o proponendo modifiche procedurali finalizzate al risparmio di risorse ed energie, ecc.); ✓ Abilità dimostrata nel raggiungimento degli obiettivi assegnati (efficacia) e attitudine all'incremento dei livelli di efficienza delle prestazioni, in termini di tempi di adempimento dei compiti assegnati e di utilizzo delle risorse disponibili.
	Consapevolezza di sé	<p>Predisposizione a riconoscere le proprie caratteristiche, abilità e limiti, e il loro impatto sul comportamento personale e altrui, sulla prestazione lavorativa, e sulla capacità di prendere decisioni.</p> <p>Ipotesi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Attitudine critica all'analisi della propria condotta; ✓ Percezione realistica dei propri punti di forza e delle aree di criticità/miglioramento; ✓ Capacità di riconoscere gli effetti che gli atteggiamenti posti in atto producono (anche in potenziale) su se stessi e sugli altri.

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE – LIVELLI DEI DESCRITTORI COMPORTAMENTALI PER IL PERSONALE DIRIGENTE

Livello 1	La competenza non è visibile o si manifesta a tratti, prevalentemente su richiesta del supervisore.
Livello 2	La competenza è frequentemente osservabile nello svolgimento delle funzioni assegnate, ma non viene esercitata in maniera costante.
Livello 3	La competenza si manifesta in modo positivo e viene esercitata su iniziativa del dipendente. Il soggetto possiede pienamente la competenza e la sa esprimere.
Livello 4	La competenza si manifesta diffusamente e viene trasmessa agli altri (livello di competenza tipico dei manager).

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE – LIVELLI DEI DESCRITTORI COMPORTAMENTALI PER IL PERSONALE NON APPARTENENTE ALL'AREA SEPARATA DELLA DIRIGENZA

Livello 1	La competenza non è visibile o si manifesta a tratti, prevalentemente su richiesta del supervisore.
Livello 2	La competenza è frequentemente osservabile nello svolgimento delle funzioni assegnate, ma non viene esercitata in maniera costante.
Livello 3	La competenza si manifesta in modo positivo e viene esercitata su iniziativa del dipendente. Il soggetto possiede pienamente la competenza e la sa esprimere.
Livello 4	La competenza si manifesta compiutamente e viene esercitata in modo sistematico del dipendente.

Milano		VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - AREA DIRIGENZA
	Comune di Milano	

DATI DEL DIPENDENTE	<p>Cognome, nome: </p> <p>Proveniente da altra Direzione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p> <p>Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p>
----------------------------	--

SEDE DI LAVORO	<p>Struttura dirigenziale di riferimento: </p>
-----------------------	---

SOGGETTO VALUTATORE	<p>Cognome, nome del Dirigente valutatore: </p>
----------------------------	---

AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

SEZIONE A

	COMPETENZE <i>(Selezionate nell'ambito del Dizionario delle Competenze)</i>	INDICATORE <i>(selezionare un indicatore per ciascuna delle competenze definite)</i>	Valutazione proposta		Valutazione finale	
			Livello*	Punteggio**	Livello*	Punteggio**
1						
2						
3						
4						

*indicare il livello raggiunto per ciascuna delle competenze indicate (da livello 1 a livello 4)

**il punteggio massimo attribuibile per competenza indicata è pari a 20 (= 5 punti per livello rilevato)

SEZIONE B

VALUTAZIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO	Punteggio attribuibile	20,00 punti
<i>Capacità di rispettare i tempi previsti del processo valutativo del personale dipendente assegnato alla U.O. di responsabilità e di differenziarne i giudizi</i>	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE A	
TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE B	
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO	

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE

☐ Livello della prestazione attesa

Data

Osservazioni:

☐ Competenze individuali

Data

IL DIRIGENTE VALUTATORE

IL DIRIGENTE VALUTATO

COLLOQUIO FINALE

Data

Firma Dirigente Valutatore

Firma Dirigente Valutato

Proposta punteggio totale di valutazione: _____

Richiesta di Riesame

Data

Firma

Osservazioni:
.....
.....
.....
.....

Valutazione finale

Data

Firma Dirigente Valutatore

Firma Dirigente Valutato per
presa visione

AREA DI VALUTAZIONE


PUNTEGGIO FINALE

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE A

TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE B

TOTALE

ALLEGATO 3

<p>Milano</p> 	<p>Comune di Milano</p>	<p>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - PERSONALE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE / ALTA PROFESSIONALITA' / ALTA SPECIALIZZAZIONE</p>		
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="114 435 481 965"> <p>DATI DEL DIPENDENTE</p> </td> <td data-bbox="481 435 2013 965"> <p>Cognome, nome:</p> <p>Codana: Posizione economica:</p> <p>Profilo professionale:</p> <p>Proveniente da altra Direzione / Area: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p> <p>Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p> </td> </tr> </table>			<p>DATI DEL DIPENDENTE</p>	<p>Cognome, nome:</p> <p>Codana: Posizione economica:</p> <p>Profilo professionale:</p> <p>Proveniente da altra Direzione / Area: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p> <p>Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p>
<p>DATI DEL DIPENDENTE</p>	<p>Cognome, nome:</p> <p>Codana: Posizione economica:</p> <p>Profilo professionale:</p> <p>Proveniente da altra Direzione / Area: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p> <p>Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p>			
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="114 984 432 1217"> <p>SEDE DI LAVORO</p> </td> <td data-bbox="432 984 2013 1217"> <p>Direzione:</p> <p>Area:</p> <p>Unità e/o Ufficio:</p> </td> </tr> </table>			<p>SEDE DI LAVORO</p>	<p>Direzione:</p> <p>Area:</p> <p>Unità e/o Ufficio:</p>
<p>SEDE DI LAVORO</p>	<p>Direzione:</p> <p>Area:</p> <p>Unità e/o Ufficio:</p>			
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="114 1236 481 1377"> <p>SOGGETTO</p> <p>VALUTATORE</p> </td> <td data-bbox="481 1236 2013 1377"> <p>Cognome, nome del Dirigente valutatore:</p> </td> </tr> </table>			<p>SOGGETTO</p> <p>VALUTATORE</p>	<p>Cognome, nome del Dirigente valutatore:</p>
<p>SOGGETTO</p> <p>VALUTATORE</p>	<p>Cognome, nome del Dirigente valutatore:</p>			

SEZIONE A

			Valutazione proposta		Valutazione finale	
	COMPETENZE <i>(Selezionate nell'ambito del Dizionario delle Competenze)</i>	INDICATORE <i>(selezionare un indicatore per ciascuna delle competenze definite)</i>	Livello*	Punteggio**	Livello*	Punteggio**
1						
2						
3						
4						

competenze indicate (da livello 1 a livello 4)

***il punteggio massimo attribuibile per competenza indicata è pari a 25 (= 6,25 punto per livello rilevato)*

** il livello raggiunto per ciascuna delle*

TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO	
------------------------------------	--

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa Data Osservazioni: <input type="checkbox"/> Competenze Individuali
	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 250px;"></div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>IL DIRIGENTE VALUTATORE</div> <div>IL VALUTATO TITOLARE DI E.Q. / A.P.</div> </div>	

COLLOQUIO FINALE Data Firma Dirigente Valutatore Firma Valutato	Proposta punteggio totale di valutazione: Episodi osservati:	
Richiesta di Riesame Data Firma	Osservazioni:	
Valutazione finale Data Firma Dirigente Valutatore Firma Valutato, per presa visione	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
	TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE A	
	TOTALE	

Milano 	Comune di Milano	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI
DATI DEL DIPENDENTE	Cognome, nome: Codana: Area: Posizione economica: Profilo professionale: Proveniente da altra Direzione / Area: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) dal Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) dal	
SEDE DI LAVORO	Direzione apicale: Area: Unità e/o Ufficio:	
SOGGETTI VALUTATORI	Cognome, nome e ruolo del Responsabile dell'Unità Servizio e/o Ufficio (titolare EQ/AP) Cognome, nome del Dirigente valutatore:	

AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

SEZIONE A

			Valutazione proposta		Valutazione finale	
	COMPETENZE <i>(Selezionate nell'ambito del Dizionario delle Competenze)</i>	INDICATORE <i>(selezionare un indicatore per ciascuna delle competenze definite)</i>	Livello*	Punteggio**	Livello*	Punteggio**
1						
2						
3						
4						

**indicare il livello raggiunto per ciascuna delle competenze indicate (da livello 1 a livello 4)*

***il punteggio massimo attribuibile per competenza indicata è pari a 25 (=6,25 punto per livello rilevato)*

TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO	
------------------------------------	--

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa	
	Data	
	Osservazioni:	
	<input type="checkbox"/> Competenze Individuali	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 450px;"></div>
IL VALUTATORE		IL VALUTATO
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 180px;"></div>		<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 180px;"></div>

COLLOQUIO FINALE	Proposta punteggio totale di valutazione: _____	
	Episodi osservati:	
Data Firma Valutatore Firma Valutato _____	Osservazioni:	
Richiesta di Riesame Data Firma		
Valutazione finale Data Firma Valutatore Firma Valutato, per presa visione _____	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
	TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE A	
	TOTALE	

**ALLEGATO 5 CONVERSIONE DEL RISULTATO DI PERFORMANCE IN PERCENTUALI DI RISULTATO
PER IL PERSONALE DI COMPARTO ANCHE INCARICATO DI EQ/AP**

Tabella di conversione della percentuale di performance in percentuale di risultato -
Componente "Obiettivi"

<u>Percentuale di performance</u>	<u>Percentuale di risultato</u>
<u>Da 85% a 100%</u>	<u>100%</u>
<u>Da 70% a 84%</u>	<u>85%</u>
<u>Da 55% a 69%</u>	<u>70%</u>
<u>Da 40% a 54%</u>	<u>55%</u>
<u>Da 0% a 39%</u>	<u>0%</u>

Tabella di conversione del punteggio di valutazione riportato con la Scheda di valutazione
Individuale delle Competenze e dei Comportamenti Individuali in percentuale di risultato

<u>Punteggio Scheda di Valutazione Individuale</u>	<u>Percentuale di risultato</u>
<u>Da 75 a 100</u>	<u>100%</u>
<u>Da 50 a 74</u>	<u>62,50%</u>
<u>Da 29 a 49</u>	<u>37,50%</u>
<u>Da 0 a 28</u>	<u>0%</u>

Il punteggio di valutazione individuale delle Competenze e dei Comportamenti Individuali inferiore a 29 equivale ad una "Valutazione negativa"

La "Valutazione negativa" qui disciplinata rileva anche ai fini di quanto disposto dall'art. 3 c. 5 bis del D.Lgs. 150/2009 e dell'art. 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165

ALLEGATO 6

Tabella di conversione del punteggio di valutazione riportato con la Scheda di valutazione Individuale delle Competenze e dei Comportamenti Individuali in percentuale di risultato - Personale appartenente all'Area separata della Dirigenza

<u>Punteggio Scheda di Valutazione Individuale</u>	<u>Percentuale di risultato</u>
<u>Da 89,1 a 100</u>	<u>100%</u>
<u>Da 78,1 a 89</u>	<u>90</u>
<u>Da 50,1 a 78</u>	<u>75%</u>
<u>Da 0 a 50</u>	<u>0%</u>

Il punteggio di valutazione individuale delle Competenze e dei Comportamenti Individuali inferiore a 50,1 equivale ad una "Valutazione negativa"

La "Valutazione negativa" qui disciplinata rileva anche ai fini di quanto disposto dall'art. 3 c. 5 bis del D.Lgs. 150/2009 e dell'art. 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165

ALLEGATO 7

CASI SPECIALI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE/COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

I criteri individuati per lo svolgimento del processo di valutazione dei comportamenti individuali, vengono di seguito riportati:

- il requisito minimo per poter essere valutati è aver maturato 3 mesi di effettiva presenza in servizio nel periodo di riferimento, che corrispondono a 90 gg. “di calendario” sommando anche eventuali periodi non continuativi;
- il personale con contratto di lavoro part-time (sia orizzontale che verticale) va valutato analogamente al personale in servizio con rapporto di lavoro full-time;
- per il personale valutabile di cui al punto 1 il punteggio attribuibile va da un valore minimo di “zero” ad un massimo di 100;
- vanno valutati solo i dipendenti a tempo indeterminato e determinato; va escluso il personale assunto ai sensi dell’art. 90 del D. Lgs. 267/00 e il personale assunto con il profilo di Medico e Psicologo;
- si procederà d’ufficio alla “valutazione virtuale” delle prestazioni per tutti quei dipendenti che non hanno raggiunto i 3 mesi di effettiva presenza in servizio perché assenti per:
 - Infortunio;
 - Distacco sindacale o permesso sindacale;
 - Congedi per Maternità o Paternità (a rischio, obbligatoria, facoltativa e malattia bambino);

ASSENZE EQUIPARATE AD EFFETTIVA PRESENZA IN SERVIZIO UTILI AI FINI DEL CALCOLO PER IL RAGGIUNGIMENTO DEI 90 GG LAVORATIVI

- Ferie;
- Riposi Compensativi;
- Recupero Riposo per Reperibilità;
- Recupero Riposo Obbligatorio;
- Permesso Seggi Elettorali;
- Riposo Sostitutivo Elezioni;
- Servizio Esterno;
- Corsi o Trasferte;

È stato stabilito inoltre che:

1. L’unità Organizzativa (di seguito U.O.) valutatrice è quella che ha avuto in carico per almeno 90 gg. il dipendente al 31.12.20xx o, se cessato, alla data dell’ultimo giorno lavorativo. Nel caso in cui il dipendente non raggiunga i 90 gg. l’U.O. valutatrice sarà quella presso cui il dipendente ha effettuato il maggior numero di giorni di servizio (Direzione/Area “prevalente”). Se il valutatore è diverso da colui che ha gestito la risorsa nel periodo preso in esame, potrà avvalersi del contributo del precedente responsabile;
2. Le schede dovranno recare nell’intestazione la denominazione della Direzione/Area valutatrice (anche nei casi di riorganizzazione struttura e di dipendenti cessati);
3. La valutazione è di competenza del responsabile (Dirigente e/o Elevata qualificazione) dell’unità organizzativa dell’Area valutatrice (vedi punto 1 del paragrafo precedente ossia la

Direzione/Area presso cui il dipendente ha effettuato almeno 90 gg di servizio alla data del 31.12.20xx) al momento in cui viene effettuato il colloquio finale. Quest'ultimo potrà avvalersi del contributo del precedente responsabile.

Es. 1 Un dipendente in forza alla Direzione Organizzazione e Risorse Umane viene trasferito alla Direzione Cultura in data 1/7/20xx (più di 90 giorni). L'interessato ha sostenuto il colloquio iniziale presso la Direzione RU. Il responsabile dell'unità organizzativa della Direzione Cultura deve effettuare un nuovo colloquio iniziale al momento della presa in carico e la valutazione finale per terminare il "percorso" di valutazione.

Es. 2 un dipendente in forza alla Direzione Organizzazione e Risorse Umane viene trasferito alla Direzione Cultura in data 1/11/20xx (meno di 90 giorni). L'interessato ha sostenuto il colloquio iniziale presso la Direzione RU. Il responsabile dell'unità organizzativa della Direzione Cultura, se lo ritiene opportuno, può effettuare un nuovo colloquio iniziale al momento della presa in carico ma il colloquio finale deve essere effettuato dall'Area che ha avuto in carico per almeno 90 gg. il dipendente.

Es. 3 un valutatore PO in forza alla Direzione Organizzazione e Risorse Umane viene trasferito alla Direzione Cultura in data 1/7/20xx (più di 90 giorni). Il valutatore PO che subentra in Direzione RU deve provvedere a effettuare la valutazione finale di tutto il personale in forza all'unità organizzativa perché in possesso degli elementi utili per la valutazione (la regola è che valuta chi c'è al momento della valutazione).

Es. 4 un valutatore PO in forza alla Direzione Organizzazione e Risorse Umane viene trasferito alla Direzione Cultura in data 1/11/20xx (meno di 90 giorni). Il valutatore PO che subentra in Direzione RU deve effettuare la valutazione finale di tutto il personale in forza all'unità organizzativa avvalendosi, se necessario, del contributo della precedente PO (la regola comunque è che valuta chi c'è al momento della valutazione).

Gli esempi 3 e 4 valgono anche nel caso di valutatore Dirigente e valutato Elevata qualificazione.

4. Nel caso di passaggio in corso d'anno a diversa categoria, una volta individuata l'Area valutatrice, è necessario verificare in quale Categoria il dipendente ha prestato servizio per un numero di giorni non inferiore a 90 gg. Se il dipendente non ha raggiunto i 90 gg. in nessuna delle Categorie sarà valutato il periodo di servizio prestato nella Categoria "prevalente";

CASI PARTICOLARI

Il personale di Categoria D che ha ricoperto, per una parte dell'anno di valutazione, un incarico di Elevata qualificazione deve essere valutato con due schede se ha ricoperto ciascuna delle due diverse posizioni di lavoro (E.Q. e P.E.) per almeno 90 gg.

DIPENDENTI DI ALTRI ENTI COMANDATI E/O DISTACCATI AL COMUNE DI MILANO

E' soggetto a valutazione anche il personale proveniente da altri Enti, comandato e/o distaccato presso il Comune di Milano, che ha prestato servizio per almeno 90 giorni nel periodo di riferimento.

DIPENDENTI COMANDATI E/O DISTACCATI PRESSO ALTRI ENTI

E' soggetto a valutazione anche il personale comandato e/o distaccato presso altri Enti, che ha prestato servizio per almeno 90 giorni nel periodo di riferimento. La valutazione da parte dell'Ente presso cui il personale si trova in posizione di comando o distacco, dovrà avvenire sulla scorta dei criteri simili adottati dal presente Sistema di Misurazione e valutazione della performance, salvo diversa disciplina degli accordi di distacco. In assenza di altri elementi, si procederà alla valutazione virtuale.