



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Aggiornamento 2025

Sommario

DISCIPLINA GENERALE	2
Art. 1 - Il Sistema di misurazione e valutazione della performance	2
Art. 2 - Fasi e tempi del ciclo della performance	2
Art. 3 - Gli Obiettivi dei dirigenti.....	3
Art. 3 bis – Gli Obiettivi dei titolari di posizione organizzativa	4
Art. 3 ter – Gli Obiettivi dei dipendenti privi di incarichi di responsabilità	4
Art. 4 - I soggetti deputati alla valutazione della performance	4
Art. 5 - La misurazione e valutazione della performance dell’Ente e delle strutture organizzative.....	5
Art. 6 - La misurazione e valutazione degli obiettivi individuali	6
Art. 7 - La valutazione della performance individuale del Segretario Generale	6
Art. 7 bis - La valutazione della performance individuale dei dirigenti incaricati della direzione di Dipartimento.....	6
Art. 8 - La valutazione della performance individuale dei dirigenti di Servizio	7
Art. 8 bis - La valutazione della performance individuale dei dirigenti per i servizi retti ad interim.....	7
Art. 9 - La valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa.....	7
Art. 10 - La valutazione della performance individuale del personale privo di incarichi di responsabilità.....	7
Art. 11 - Accesso alla corresponsione della premialità e valutazione negativa	8
Art. 12 - Il processo di valutazione del Segretario Generale.....	8
Art. 13 - Il processo di valutazione dei dirigenti	9
Art. 14 - Il processo di valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa	10
Art. 15 - Il processo di valutazione del personale privo di incarichi di responsabilità	10
Art. 15 bis - Valutazione in caso di trasferimento del personale e in caso di cessazione dal servizio del valutatore.....	11
Art. 16 - La scheda di valutazione.....	11
Art. 16 bis - Tracciabilità delle operazioni di assegnazione obiettivi e valutazione	12
Art. 17 - La procedura di conciliazione	12
Art. 18 - La Relazione sulla prestazione	13

Art. 19 - I livelli premiali	13
Art. 24 - Indagini sul benessere organizzativo	14
Art. 26 - Partecipazione degli stakeholder alla programmazione e valutazione della performance organizzativa	14
DISCIPLINA DI DETTAGLIO.....	15
Valutazione Individuale - Peso dei Fattori di Valutazione.....	15
1. SEGRETARIO GENERALE	15
2. DIRIGENTI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO	18
3. DIRIGENTI DI SERVIZIO.....	19
4. TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA (TPO)	23
5. PERSONALE DI CATEGORIA PLA, PLB, PLC, C e D non TPO	25
5. PERSONALE DI CATEGORIA A e B	26
La “Capacità di differenziare la valutazione dei dipendenti”	27
La scala di valutazione delle competenze dimostrate e dei comportamenti organizzativi	28
Indice di rilevanza degli obiettivi di struttura organizzativa	28
Partecipazione degli stakeholder alla valutazione della performance organizzativa	29

DISCIPLINA GENERALE

Art. 1 - Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della prestazione (performance) (“SMIVAP”) ha per oggetto:

- a) la valutazione della performance organizzativa con riferimento:
 - all'Ente nel suo complesso (“performance di Ente”);
 - alle strutture organizzative dell'Ente (“performance organizzativa delle strutture”);
- b) la valutazione della performance dei singoli dipendenti (segretario generale, dirigenti, titolari di posizione organizzativa e personale privo di incarichi di responsabilità) (“performance individuale”).

Art. 2 - Fasi e tempi del ciclo della performance

Il Sistema disciplina il ciclo di gestione della performance, che si articola nelle seguenti fasi:

1. sulla base delle linee programmatiche del Sindaco, la Giunta definisce, sentito il Segretario Generale, gli obiettivi strategici e quelli operativi da inserire nel Documento Unico di Programmazione (DUP) approvato dal Consiglio Comunale;
2. sulla base degli obiettivi operativi del DUP, il Segretario Generale coordina il processo di formazione degli obiettivi della Sotto-Sezione di Programmazione “Performance” del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), d’ora in avanti Piano della Performance, propone gli indicatori di ciascun obiettivo e la pesatura degli stessi; il Sindaco propone gli indicatori e la pesatura degli obiettivi del Segretario Generale;
3. la Giunta approva il PIAO entro i termini previsti dalla normativa; qualora i termini di approvazione del PIAO siano differiti oltre il 31/03, entro detto termine la Giunta approva un documento provvisorio con i contenuti del Piano della Performance;

4. ciascun dirigente espone al personale della propria struttura gli obiettivi attribuiti alla stessa, assegnando formalmente, attraverso specifici momenti di condivisione, gli obiettivi a gruppi o a singoli;
5. ciascun dirigente monitora l'andamento delle attività per il conseguimento degli obiettivi, avvalendosi anche dei sistemi di controllo interno, segnalando al Segretario Generale con la massima tempestività le difficoltà insorte per il pieno conseguimento degli obiettivi;
6. l'Ufficio preposto al Controllo di gestione monitora e rendiconta alla Giunta e all'OIV la gestione per stati di avanzamento degli obiettivi, mediante specifici report, alle seguenti scadenze:
 - entro settembre, rilevando lo stato d'avanzamento degli obiettivi al 31/07 (monitoraggio), in occasione della rilevazione dello stato di attuazione dei programmi;
 - entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione (reportistica finale).
 L'Ufficio preposto al controllo di gestione predispone inoltre, entro il mese di marzo, un report di rendicontazione della performance di Ente ed un report di rendicontazione della performance di ogni struttura organizzativa individuata;
7. i dirigenti provvedono alla valutazione dei dipendenti assegnati alla propria struttura;
8. l'OIV, attraverso la struttura di supporto, raccoglie tutti gli elementi necessari (report prodotti dall'ufficio preposto al controllo di gestione, valutazioni sulle competenze e sui comportamenti organizzativi espressi dai soggetti individuati nel presente sistema, elementi forniti dai dirigenti stessi, ecc...) per formulare una proposta di valutazione della performance individuale dei dirigenti e degli obiettivi del Segretario Generale e per valutare la performance organizzativa;
9. il Sindaco, sulla base della proposta presentata dall'OIV, valuta il Segretario Generale,
10. la Giunta Comunale, sulla base della proposta presentata dall'OIV, approva la valutazione dei dirigenti e la Relazione sulla performance o "Relazione sulla prestazione", così come definita dalla normativa regionale (entro il 30 giugno dell'anno successivo);
11. l'OIV valida la Relazione sulla prestazione.

Art. 3 - Gli Obiettivi dei dirigenti

1. Gli obiettivi sui quali viene misurata e valutata la performance organizzativa ed individuale dei dirigenti sono inseriti nel Piano della Performance;
2. Gli obiettivi del Piano della Performance sono definiti tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, sebbene provvisori, e possono essere successivamente ricalibrati sulla base dei risultati definitivi riportati nella Relazione sulla prestazione.
3. Gli obiettivi devono essere:
 - a) rilevanti e pertinenti alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
 - b) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;
 - c) riferibili ad un arco temporale determinato,
 - d) specifici e misurabili annualmente attraverso indicatori di risultato;
 - e) coerenti con tutti gli atti di pianificazione
 - f) coerenti con la normativa e le direttive ministeriali in vigore in materia di formazione.
4. Gli obiettivi del Piano della Performance sono raggruppati nelle seguenti Sezioni:
 - Obiettivi di Ente
 - Obiettivi di Struttura Organizzativa
 - Obiettivi Individuali

Per ogni obiettivo sono individuati:

- a) l'anno di riferimento;
- b) l'eventuale collegamento con le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- c) le fasi che si svolgeranno con relativa tempistica di riferimento, indicatori di risultato e peso rispetto all'obiettivo.

Per gli Obiettivi di Struttura Organizzativa vengono inoltre indicati:

- a) il responsabile;
- b) l'eventuale struttura organizzativa su cui impatta l'obiettivo, al fine del calcolo della performance organizzativa di struttura;
- c) l'indice di rilevanza dell'obiettivo (i cui criteri di determinazione sono riportati nella Disciplina di dettaglio);
- d) l'obiettivo operativo di riferimento del DUP;
- e) la missione e il programma di bilancio sui quali sono stanziati le risorse finanziarie necessarie per il conseguimento dell'obiettivo, ai fini dell'integrazione tra ciclo della performance e gestione finanziaria e di bilancio.

Per gli Obiettivi Individuali vengono inoltre indicati:

- a) il responsabile;
 - b) l'obiettivo operativo di riferimento del DUP;
 - c) la missione e il programma di bilancio sui quali sono stanziati le risorse finanziarie necessarie per il conseguimento dell'obiettivo, ai fini dell'integrazione tra ciclo della performance e gestione finanziaria e di bilancio.
5. Il grado di raggiungimento di ogni obiettivo dell'anno è dato dalla media pesata dell'avanzamento delle fasi in cui si articola, misurato tramite indicatori di risultato/performance e definiti in sede di assegnazione degli obiettivi stessi.

Art. 3 bis – Gli Obiettivi dei titolari di posizione organizzativa

Ai fini della valutazione della performance individuale dei dipendenti titolari di posizione organizzativa, sono formalmente attribuiti:

- gli obiettivi di Ente descritti nel Piano della Performance;
- gli obiettivi atti a misurare il contributo apportato alla performance organizzativa della struttura di appartenenza individuati tra:
 - a) le singole fasi di obiettivo di struttura descritte nel Piano della Performance;
 - b) le singole opere pubbliche descritte nel Piano della Performance;
 - c) le singole attività ordinarie, per le quali sia previsto un miglioramento da conseguire nell'anno di riferimento descritte nel Piano della Performance;
- gli obiettivi individuali del titolare di posizione organizzativa non ricompresi nel Piano della Performance ma che presentino le caratteristiche elencate all'art. 3 comma 3.

Gli obiettivi assegnati devono essere coerenti con la normativa e le direttive ministeriali in vigore in materia di formazione.

Art. 3 ter – Gli Obiettivi dei dipendenti privi di incarichi di responsabilità

Ai fini della valutazione della performance individuale dei dipendenti privi di incarichi di responsabilità, sono formalmente attribuiti:

- gli obiettivi che indirettamente contribuiscono alla performance della struttura organizzativa d'appartenenza individuati tra:
 - a) le singole fasi di obiettivo di struttura descritte nel Piano della Performance;
 - b) le singole opere pubbliche descritte nel Piano della Performance;
 - c) le singole attività ordinarie, per le quali sia previsto un miglioramento da conseguire nell'anno di riferimento descritte nel Piano della Performance;
- eventuali ulteriori obiettivi non ricompresi nella Sotto-Sezione "Performance" del Piano della Performance ma che presentino le caratteristiche elencate all'art. 3 comma 3.

Gli obiettivi assegnati devono essere coerenti con la normativa e le direttive ministeriali in vigore in materia di formazione.

Art. 4 - I soggetti deputati alla valutazione della performance

1. I soggetti deputati alla valutazione sono:

- a) la Giunta, cui compete la valutazione dei Dirigenti;
 - b) il Sindaco, cui compete la valutazione del Segretario Generale;
 - c) i dirigenti, cui compete la valutazione dei dipendenti assegnati alla propria struttura;
2. Nell'espletamento della propria funzione, i valutatori si avvalgono del supporto di altri soggetti, in particolare:
- a) la Giunta e il Sindaco si avvalgono dell'Organismo Indipendente di Valutazione, cui compete la valutazione della performance di ente e delle strutture organizzative, la proposta di valutazione annuale dei dirigenti dell'Ente e la proposta di valutazione degli obiettivi assegnati al Segretario Generale. Per la formulazione della proposta di valutazione, l'OIV si avvale della struttura di supporto che fornisce le informazioni e i dati necessari per la valutazione degli obiettivi e fornisce l'elaborazione dei punteggi attribuiti dai diversi soggetti, indicati nella Disciplina di dettaglio, sulle competenze e i comportamenti organizzativi dei dirigenti; nel formulare la propria proposta di valutazione, l'OIV considera gli elementi della consuntivazione effettuata entro i termini dai dirigenti /segretario generale ai sensi degli art. 12 e 13 c. 3 e si avvale di eventuali ulteriori elementi portati alla sua attenzione dai dirigenti nel rispetto del principio di separazione tra misurazione e valutazione;
 - b) i dirigenti si avvalgono degli esiti della reportistica dell'ufficio preposto al controllo di gestione riguardo agli obiettivi e del supporto dei titolari di posizione organizzativa, laddove presenti, della struttura di assegnazione del valutato riguardo alla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi;
 - c) il Segretario Generale valuta i dipendenti assegnati all'Ufficio di Gabinetto del Sindaco e all'Ufficio Stampa su proposta del Sindaco.
3. Il valutatore può discostarsi dagli esiti delle misurazioni oggettive dei fattori valutativi, previa adeguata motivazione, quando il raggiungimento degli obiettivi sia stato condizionato dalla presenza:
- a) di variabili esogene oggettive non controllabili e non prevedibili dall'Ente e dal valutando;
 - b) variabili endogene oggettive non controllabili e non prevedibili dall'Ente e dal valutando.

Art. 5 - La misurazione e valutazione della performance dell'Ente e delle strutture organizzative

1. Ogni anno la Giunta definisce gli obiettivi ed i relativi indicatori di risultato tramite i quali viene misurata la Performance dell'Ente per l'anno di riferimento che esprime l'efficacia, l'efficienza, la qualità delle politiche pubbliche, anche con riferimento alle valutazioni espresse dagli utenti dei servizi secondo quanto previsto dalla Disciplina di dettaglio.
2. Gli obiettivi di Ente definiti dalla Giunta sono descritti nel Piano della Performance.
3. In assenza di definizione di obiettivi da parte della Giunta, la performance di Ente viene misurata con la media aritmetica dei punteggi relativi alle performance delle strutture organizzative alle quali è attribuita autonoma rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa.
4. Al conseguimento di tali obiettivi devono collaborare indistintamente il Segretario Generale, tutti i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa.
5. Il risultato di Ente è espresso con un unico punteggio di sintesi.
6. La performance delle strutture organizzative è il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ad un'unità/struttura organizzativa, comunque denominata, perseguito attraverso l'azione della medesima unità/struttura ed individuati nell'ambito della missione istituzionale dell'Ente e del programma di governo.
7. Gli obiettivi che concorrono alla performance organizzativa di una determinata struttura sono rappresentati nel Piano della Performance.
8. I Servizi in cui è articolata la macrostruttura organizzativa del Comune di Udine costituiscono le unità organizzative alle quali è attribuita autonoma rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa.
9. Il Dipartimento è equiparato al Servizio ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa.
10. La performance di ogni struttura organizzativa è data dalla media pesata delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura.

11. La performance di Ente e delle strutture organizzative viene comunicata ai dirigenti assieme agli esiti della misurazione degli altri fattori e rappresentata nella Relazione sulla prestazione.

Art. 6 - La misurazione e valutazione degli obiettivi individuali

1. Per "obiettivi individuali" si intendono specifici obiettivi assegnati individualmente o a gruppi di dipendenti.
2. Gli obiettivi individuali assegnati alla dirigenza e al Segretario Generale sono rappresentati nel Piano della Performance.
3. Per gli obiettivi individuali di Segretario Generale e dirigenti, al di sotto della percentuale di realizzazione del 50%, il singolo obiettivo si intende non raggiunto.

Art. 7 - La valutazione della performance individuale del Segretario Generale

1. La valutazione della performance individuale del Segretario Generale è collegata ad elementi differenti a seconda che al Segretario Generale siano state attribuite o meno ulteriori funzioni ai sensi del disposto di cui all'art. 97 comma 4 lettera d) del D.Lgs. 267/2000.
2. Salvo diverse determinazioni della contrattazione, nell'ipotesi in cui il Segretario Generale eserciti funzioni dirigenziali; la valutazione della sua performance individuale è collegata:
 - al raggiungimento degli obiettivi individuali compresi quelli connessi alle funzioni proprie del Segretario Generale;
 - al raggiungimento degli obiettivi di struttura organizzativa delle strutture di diretta responsabilità e/o rette ad interim;
 - al raggiungimento degli obiettivi di Ente;
 - alle competenze dimostrate e ai comportamenti organizzativi del Segretario Generale così come descritti e pesati nella Disciplina di dettaglio nell'ipotesi in cui il Segretario Generale eserciti funzioni dirigenziali;
3. Nell'ipotesi in cui il Segretario Generale eserciti esclusivamente le funzioni previste dall'art. 97 comma 4 lettere a), b) e c); la valutazione della sua performance individuale è collegata:
 - al raggiungimento degli obiettivi individuali connessi alle funzioni proprie del Segretario Generale;
 - al raggiungimento degli obiettivi di Ente;
 - alle competenze dimostrate e ai comportamenti organizzativi del Segretario Generale così come descritti e pesati nella Disciplina di dettaglio nell'ipotesi in cui il Segretario Generale non eserciti funzioni dirigenziali.

Art. 7 bis - La valutazione della performance individuale dei dirigenti incaricati della direzione di Dipartimento

1. Salvo diverse determinazioni della contrattazione, la valutazione della performance individuale dei Direttori di Dipartimento è collegata:
 - al raggiungimento degli obiettivi individuali;
 - al raggiungimento degli obiettivi di struttura organizzativa del Dipartimento e, nel caso in cui il dirigente regga ad interim almeno un Servizio dell'Ente, al raggiungimento degli obiettivi del primo Servizio retto ad interim;
 - al raggiungimento degli obiettivi di Ente;
 - alle competenze professionali dimostrate e ai comportamenti organizzativi.
2. Salvo diverse determinazioni della contrattazione, il peso degli elementi di valutazione di cui al comma 1 è definito nella Disciplina di dettaglio, tenendo conto che la performance organizzativa deve avere un peso maggiore o uguale al 50%.
3. Salvo diverse determinazioni della contrattazione, per i Direttori di Dipartimento ai quali venga assegnata la reggenza ad interim di più servizi, in sede di assegnazione del PIAO, la Giunta dovrà indicare quale servizio viene considerato "primo".

Art. 8 - La valutazione della performance individuale dei dirigenti di Servizio

1. La valutazione della performance individuale dei dirigenti di Servizio è collegata:
 - al raggiungimento degli obiettivi individuali;
 - al raggiungimento degli obiettivi di struttura organizzativa delle strutture di diretta responsabilità;
 - al raggiungimento degli obiettivi di Ente;
 - alle competenze professionali dimostrate e ai comportamenti organizzativi
2. Il peso degli elementi di valutazione di cui al comma 1 è definito nella Disciplina di dettaglio, tenendo conto che la performance organizzativa deve avere un peso maggiore o uguale al 50%.

Art. 8 bis - La valutazione della performance individuale dei dirigenti per i servizi retti ad interim

1. La valutazione della performance individuale per il servizio retto ad interim è collegata al raggiungimento degli obiettivi di struttura organizzativa del servizio retto ad interim e al raggiungimento degli obiettivi di Ente.
2. L'importo attribuito, a titolo di retribuzione di risultato per i servizi retti ad interim è correlato alla retribuzione di posizione prevista per il servizio nei termini indicati dalla contrattazione decentrata integrativa e determinato secondo quanto previsto all'art. 19 comma 2 del presente Sistema.
3. Salvo diverse determinazioni della contrattazione, per i Direttori di Dipartimento, l'importo di cui al comma 2 compete solo per i servizi retti ad interim ulteriori al primo, per il quale nulla è riconosciuto.
4. Il peso degli elementi di valutazione di cui al comma 3 è definito nella Disciplina di dettaglio, tenendo conto che la performance organizzativa deve avere un peso maggiore o uguale al 50%.

Art. 9 - La valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa

1. La valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa è collegata:
 - a) al raggiungimento degli obiettivi individuali individuati secondo quanto riportato nell'art. 3 bis del presente sistema;
 - b) al raggiungimento degli obiettivi atti a misurare il contributo apportato alla performance organizzativa della struttura di appartenenza individuati secondo quanto riportato nell'art. 3 bis del presente sistema;
 - c) al raggiungimento degli obiettivi di Ente
 - d) alle competenze professionali dimostrate e ai comportamenti organizzativi.
2. Il peso degli elementi di valutazione di cui al comma 1 è definito nella Disciplina di dettaglio tenendo conto che il contributo alla performance organizzativa deve avere un peso maggiore o uguale al 50%.

Art. 10 - La valutazione della performance individuale del personale privo di incarichi di responsabilità

1. La valutazione del personale privo di incarichi di responsabilità è collegata:
 - a) al raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo, individuati secondo quanto riportato nell'art. 3 ter del presente sistema, che contribuiscono anche indirettamente alla performance della struttura organizzativa d'appartenenza;
 - b) alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi.
2. Il peso degli elementi di valutazione di cui al comma 1 varia in base alla categoria d'appartenenza ed è definito nella Disciplina di dettaglio.

Art. 11 - Accesso alla corresponsione della premialità e valutazione negativa

1. Tutti i dipendenti sono considerati nel processo di misurazione e valutazione della prestazione nella misura in cui abbiano diritto d'accesso alla corresponsione della premialità secondo quanto disciplinato nei contratti collettivi decentrati integrativi vigenti;
2. La "valutazione negativa" per l'anno di riferimento preclude la corresponsione della premialità;
3. Si ritiene "valutazione negativa" una valutazione complessiva con punteggio inferiore al 50% del punteggio massimo raggiungibile.
4. Il mancato rispetto, da parte dei dirigenti e del Segretario Generale, degli adempimenti e delle scadenze previste nel presente sistema ha un riflesso diretto sulla valutazione della performance individuale del soggetto inadempiente secondo il seguente schema:

Punti percentuali di decurtazione della valutazione finale	Inadempimento
15	Assegnazione degli obiettivi oltre i 2 mesi ma entro 4 mesi dalla scadenza prevista nel sistema e/o Assegnazione incompleta per più del 20% e fino al 40% dei dipendenti da valutare Ritardo nella valutazione oltre i 20 gg e fino a 30 giorni naturali dalla data prevista dal presente sistema
30	Mancata assegnazione obiettivi entro 4 mesi dalla scadenza prevista nel sistema e/o Assegnazione incompleta per più del 40% dei dipendenti da valutare Ritardo nella valutazione oltre i 30 giorni naturali dalla data prevista dal presente sistema

5. Ai sensi dell'art. 4-bis del Decreto-Legge n. 13 del 24/2/2023 convertito con modificazioni dalla L. n. 41 del 21/04/2023, il mancato rispetto, da parte dei dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché dei dirigenti apicali delle rispettive strutture, dell'obiettivo "Mantenere l'Indicatore di Ritardo dei Pagamenti (IRP) (di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145) di tutte le IPA di pertinenza ≤ 0 " con riferimento all'anno oggetto di valutazione, comporta una decurtazione del 30% della premialità effettiva del dirigente.
6. Il monitoraggio del raggiungimento dell'obiettivo di cui al precedente comma avviene come segue:
 - entro il 31 gennaio il Servizio Finanziario rendiconta al Controllo di Gestione gli IRP dell'anno di pertinenza di ogni dirigente elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni (PCC-AREA RGS) di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64,
 - in sede di redazione del parere relativo al Rendiconto della gestione, l'Organo di Revisione verifica il raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento sulla base della rendicontazione degli IRP effettuata dal Servizio Finanziario.

Art. 12 - Il processo di valutazione del Segretario Generale

Il processo di valutazione del Segretario Generale si articola nelle seguenti fasi:

1. Fase previsionale: attribuzione degli obiettivi, individuati dal Sindaco, attraverso l'approvazione del Piano della Performance da parte della Giunta Comunale;
2. Fase di monitoraggio infrannuale con eventuale revisione periodica degli obiettivi assegnati, attraverso le modifiche apportate al Piano della Performance;
3. Fase consuntiva:
 - a) consuntivazione, entro il 31 gennaio dell'anno successivo degli obiettivi assegnati e attestazione del rispetto delle prescrizioni normative; la consuntivazione consiste nel dichiarare per ogni obiettivo quanto

- conseguito, nel motivare eventuali scostamenti e nel trasmettere la documentazione attestante quanto raggiunto;
- b) reportistica finale, a cura dell'Ufficio preposto al controllo di gestione, sugli obiettivi, sulla performance di Ente e sull'eventuale performance organizzativa;
 - c) prima proposta di valutazione della performance di Ente e delle strutture organizzative rette, anche ad interim, dal Segretario Generale da parte dell'OIV;
 - d) prima proposta di valutazione individuale relativa agli obiettivi da parte dell'OIV;
 - e) eventuale ulteriore trasmissione, da parte del Segretario Generale, di documentazione integrativa comprovante l'attività dichiarata e le motivazioni rese contestualmente alla richiesta di colloquio con l'OIV, o comunicazione di rinuncia;
 - f) eventuale colloquio tra OIV e Segretario Generale per la discussione del raggiungimento degli obiettivi assegnati (entro maggio);
 - g) eventuale revisione della misurazione degli obiettivi alla luce di ulteriore documentazione presentata dal Segretario Generale all'OIV;
 - h) proposta definitiva di valutazione da parte dell'OIV della performance di Ente e di struttura organizzativa;
 - i) proposta definitiva di valutazione da parte dell'OIV degli obiettivi assegnati al Segretario Generale e consegna della proposta al Segretario Generale e al Sindaco;
 - j) valutazione da parte del Sindaco delle competenze e dei comportamenti organizzativi e degli obiettivi assegnati sulla base della proposta formulata dall'OIV.

Art. 13 - Il processo di valutazione dei dirigenti

Il processo di valutazione del personale dirigenziale si articola nelle seguenti fasi:

1. Fase previsionale: attribuzione degli obiettivi attraverso l'approvazione del Piano della Performance da parte della Giunta Comunale;
2. Fase di monitoraggio infrannuale con eventuale revisione periodica degli obiettivi assegnati, attraverso le modifiche apportate al Piano della Performance;
3. Fase consuntiva:
 - a) consuntivazione, entro il 31 gennaio dell'anno successivo, da parte di ciascun dirigente degli obiettivi assegnati e attestazione del rispetto delle prescrizioni normative; la consuntivazione consiste nel dichiarare per ogni obiettivo quanto conseguito, nel motivare eventuali scostamenti e nel trasmettere la documentazione attestante quanto raggiunto;
 - b) reportistica finale, a cura dell'Ufficio Controllo di gestione, sugli obiettivi, sulla performance delle strutture organizzative e sulla performance di Ente;
 - c) prima proposta di valutazione della performance di Ente e delle strutture organizzative da parte dell'OIV;
 - d) formulazione della valutazione sulle competenze professionali dimostrate e sui comportamenti organizzativi a cura dei soggetti individuati nella disciplina di dettaglio;
 - e) prima proposta di valutazione, da parte dell'OIV, della performance individuale dei dirigenti;
 - f) eventuale ulteriore trasmissione, da parte dei dirigenti, di documentazione integrativa comprovante l'attività dichiarata e le motivazioni rese contestualmente alla richiesta di colloquio con l'OIV, o comunicazione di rinuncia;
 - g) eventuale colloquio tra OIV e dirigente per la discussione della valutazione della performance individuale proposta dall'OIV (entro maggio);

- h) eventuale revisione della misurazione degli obiettivi (individuali, di struttura, di Ente) alla luce di ulteriore documentazione presentata dai dirigenti e dal Segretario Generale all'OIV;
- i) proposta definitiva, da parte dell'OIV, di valutazione della performance di Ente, di struttura organizzativa e individuale del dirigente;
- j) consegna ai dirigenti e alla Giunta delle schede contenenti la proposta di valutazione definitiva dell'OIV;
- k) deliberazione della Giunta rispetto alla proposta dell'OIV con approvazione delle schede di valutazione dei dirigenti.

Art. 14 - Il processo di valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa

L'attività di valutazione delle posizioni organizzative si articola nelle seguenti fasi:

1. Fase previsionale (entro 10 giorni lavorativi dalla data di approvazione del PIAO o del documento provvisorio con i contenuti del Piano della Performance):
 - a) colloquio individuale tra Dirigente e titolare di posizione organizzativa per illustrare gli obiettivi e le competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;
 - b) attribuzione formale degli obiettivi definendo anche il peso relativo di ogni obiettivo assegnato tenendo conto di quanto previsto dall'art. 9 comma 2 del presente sistema;
2. Fase di monitoraggio infrannuale (entro 10 giorni lavorativi dalla data di approvazione delle variazioni apportate al Piano della Performance), con verifica dell'eventuale impatto delle variazioni sugli obiettivi assegnati e conseguente necessità di revisione di obiettivi e pesi assegnati;
3. Fase consuntiva:
 - a) proposta definitiva di valutazione da parte dell'OIV della performance di Ente;
 - b) valutazione della performance individuale del titolare di posizione organizzativa;
 - c) consegna/messa a disposizione da parte del dirigente della scheda di valutazione contenente le percentuali di raggiungimento degli obiettivi e del punteggio assegnato alle competenze e ai comportamenti organizzativi del titolare di posizione organizzativa;
 - d) colloquio di confronto tra dirigente e titolare di posizione organizzativa che ne faccia richiesta sul grado di raggiungimento degli obiettivi conseguiti nell'anno precedente e sul punteggio assegnato alla sfera dei comportamenti per l'eventuale revisione della valutazione ed il recepimento di eventuali osservazioni che andranno riportate dal dirigente nelle schede di valutazione;
 - e) consegna/messa a disposizione al dipendente della scheda di valutazione eventualmente modificata;
 - f) i colloqui e la consegna della scheda eventualmente modificata devono avvenire entro 15 giorni naturali dalla data della consegna/messa a disposizione della prima proposta di valutazione;
 - g) in caso di consegna manuale, la scheda di valutazione deve essere firmata per presa visione da parte del valutato
 - h) La firma per presa visione non costituisce accettazione della valutazione da parte del valutato, ma attribuisce efficacia alla data.

Art. 15 - Il processo di valutazione del personale privo di incarichi di responsabilità

L'attività di valutazione del personale si articola nelle seguenti fasi:

1. Fase previsionale (entro 10 giorni lavorativi dalla data di approvazione del PIAO o del documento provvisorio con i contenuti del Piano della Performance):
 - a) illustrazione degli obiettivi attesi, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;

- b) attribuzione formale degli obiettivi ed individuazione dei relativi pesi;
- 2. Fase di monitoraggio infrannuale (entro 10 giorni lavorativi dalla data di approvazione delle variazioni apportate al Piano della Performance), con verifica dell'eventuale impatto delle variazioni sugli obiettivi assegnati e conseguente necessità di revisione di obiettivi e pesi assegnati;
- 3. Fase consuntiva:
 - a) valutazione della performance individuale del dipendente;
 - b) consegna/messa a disposizione da parte del dirigente della scheda di valutazione contenente le percentuali di raggiungimento degli obiettivi e del punteggio assegnato alle competenze e ai comportamenti organizzativi del dipendente;
 - c) colloquio di confronto tra dirigente e valutato che ne faccia richiesta, sui risultati e il grado di raggiungimento degli obiettivi conseguiti nell'anno precedente, nonché per discutere il punteggio da assegnare alla sfera dei comportamenti e per l'eventuale revisione della valutazione ed il recepimento di eventuali osservazioni che andranno riportate dal dirigente nelle schede di valutazione;
 - d) consegna/messa a disposizione al dipendente della scheda di valutazione eventualmente modificata;
 - e) i colloqui e la consegna della scheda eventualmente modificata devono avvenire entro 15 giorni naturali dalla data della consegna/messa a disposizione della prima proposta di valutazione;
 - f) in caso di consegna manuale, la scheda di valutazione deve essere firmata per presa visione da parte del valutato;
 - g) la firma per presa visione non costituisce accettazione della valutazione da parte del valutato, ma attribuisce efficacia alla data.
- 4. La valutazione del personale in distacco o comando presso altro ente/società è effettuata dal dirigente dell'ente/società presso cui il dipendente presta servizio.

Art. 15 bis - Valutazione in caso di trasferimento del personale e in caso di cessazione dal servizio del valutatore

- 1. Il valutatore è il dirigente responsabile del Servizio d'appartenenza del valutato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione, salvo il caso in cui, in fase valutativa, il dirigente non presti più servizio presso l'Ente; in tale circostanza il valutatore è il dirigente subentrato al dirigente cessato e in servizio durante la fase valutativa.
- 2. Il personale che viene trasferito all'interno dell'Ente è valutato dal dirigente responsabile del Servizio al quale il dipendente è assegnato al 31 dicembre.
- 3. Il dirigente di cui al comma 2 nel valutare il dipendente si confronta con il/i dirigente/i precedente/i rispetto al periodo di lavoro svolto dal dipendente in altro/i Servizio /i.
- 4. I valutatori che cessano dal servizio presso l'Ente devono provvedere a trasmettere al proprio successore, anche per il tramite dell'ufficio controllo di gestione, una proposta di valutazione dei comportamenti dei propri collaboratori e degli obiettivi agli stessi assegnati per i mesi in cui i valutatori hanno prestato servizio.

Art. 16 - La scheda di valutazione

- 1. Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione.
- 2. La scheda adeguatamente compilata dovrà contenere i seguenti elementi:
 - a) la valutazione dei singoli obiettivi assegnati;
 - b) la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi;
 - c) le eventuali indicazioni per il miglioramento della prestazione;
 - d) le eventuali considerazioni del valutato.

Art. 16 bis - Tracciabilità delle operazioni di assegnazione obiettivi e valutazione

1. L'attribuzione formale degli obiettivi e la consegna delle schede di valutazione al personale non dirigente deve essere effettuata esclusivamente mediante una metodologia che permetta la verifica inequivocabile della data di tali attribuzioni (es: comunicazione con protocollazione interna – assegnazione con documento firmato digitalmente, consegna di documento cartaceo datato e controfirmato dal dipendente, ecc...);
2. La data e la metodologia di assegnazione/variazione obiettivi e la data di chiusura delle valutazioni vanno comunicate all'ufficio di supporto all'OIV per dare seguito alle operazioni di conteggio dei premi incentivanti;
3. Le schede di valutazione dei dipendenti privi di incarichi e dei titolari di posizione organizzativa sono conservate agli atti del Servizio di appartenenza del Dirigente valutatore;
4. Le schede di valutazione dei dirigenti e del Segretario Generale sono conservate agli atti della Segreteria generale.

Art. 17 - La procedura di conciliazione

1. Hanno diritto alla procedura di conciliazione esclusivamente coloro che hanno ricevuto una valutazione inferiore al 85%.
2. Presupposto necessario per la richiesta di procedura di conciliazione è aver effettuato il colloquio di confronto con il valutatore di cui agli articoli 12 c.3 lett. f), 13 c.3 lett. g), 14 c.3 lett. d) e 15 c.3 lett. c).
3. Per le posizioni organizzative e per il personale privo di incarichi di responsabilità, acquisita la valutazione della performance individuale, nel caso in cui il valutato non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti durante il colloquio con il dirigente, è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine di 7 giorni naturali a decorrere dalla data di consegna/messa a disposizione della scheda di valutazione, nel seguente modo:
 - a) la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta motivata di convocazione scritta indirizzata al Segretario Generale (nel caso del personale dei servizi retti dal Segretario Generale, va indirizzata al Vice Segretario, che sostituirà il Segretario Generale in tutte le fasi della procedura);
 - b) il Segretario Generale esamina la richiesta e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, convoca un incontro di conciliazione da tenersi entro 15 giorni a decorrere dalla data di ricezione della richiesta scritta del dipendente; in caso contrario il Segretario Generale comunicherà il diniego al dipendente; in caso di impossibilità motivata del dipendente a partecipare all'incontro, il dipendente può richiedere che l'incontro venga fissato in altra data nei successivi 10 giorni naturali, se il dipendente è impossibilitato a presenziare all'incontro, anche nei successivi 10 giorni, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto dal dipendente in sede di domanda;
 - c) durante l'incontro tra le parti e il Segretario Generale, il valutato può essere assistito da eventuale persona di fiducia;
 - d) al termine dell'incontro, il Segretario Generale concorda con il dirigente il mantenimento o la modifica della valutazione della performance individuale, in caso di disaccordo tra Segretario Generale e Dirigente, prevale la decisione del Segretario Generale; l'esito del colloquio di conciliazione viene formalizzato con verbale atto a comprovare l'avvenuta procedura di conciliazione;
 - e) il Dirigente comunica l'esito del colloquio di conciliazione al dipendente entro 5 giorni naturali dalla data del colloquio.
4. Per i dirigenti:
 - a) il valutato può, nel termine di 7 giorni naturali dalla data di approvazione della valutazione da parte della Giunta, trasmettere al Segretario Generale per iscritto richiesta motivata di attivazione della procedura di conciliazione;

- b) il Segretario Generale esamina l'informativa del Dirigente e, sulla base delle motivazioni che la accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, chiede un incontro di conciliazione tra dirigente e l'OIV, da tenersi entro 15 giorni a decorrere dalla data di ricezione della richiesta scritta del dirigente;
 - c) a seguito dell'incontro di conciliazione, il Segretario Generale concorda con l'OIV il mantenimento o la modifica della valutazione della performance individuale, in caso di disaccordo tra Segretario Generale e l'OIV, prevale la decisione del Segretario Generale; l'esito del colloquio di conciliazione viene formalizzato con verbale che, nel caso di modifica della valutazione, viene sottoposto all'attenzione della Giunta;
 - d) la Giunta Comunale si esprime riguardo alla proposta di modifica della valutazione emersa, deliberando l'eventuale modifica definitiva;
 - e) il Segretario comunica l'esito del colloquio al dirigente entro i successivi 5 giorni.
5. Per il Segretario Generale:
- a) il valutato può, nel termine di 7 giorni naturali dalla data riportata sulla scheda di valutazione, trasmettere all'OIV per iscritto richiesta motivata di attivazione della procedura di conciliazione;
 - b) l'OIV esamina l'informativa del Segretario e, sulla base delle motivazioni che la accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, convoca un incontro di conciliazione con Segretario e Sindaco, da tenersi entro 15 giorni a decorrere dalla data di ricezione della richiesta scritta;
 - c) a seguito dell'incontro di conciliazione, il Sindaco concorda con l'OIV il mantenimento o la modifica della valutazione della performance individuale, in caso di disaccordo tra Sindaco e l'OIV, prevale la decisione dell'OIV; l'esito del colloquio di conciliazione viene formalizzato con verbale;
 - d) l'OIV comunica l'esito del colloquio al Segretario entro i successivi 5 giorni.

Art. 18 - La Relazione sulla prestazione

1. La Relazione sulla Prestazione evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati nel Piano della Prestazione, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
2. La Relazione sulla Prestazione è approvata dalla Giunta Comunale, su proposta del Segretario Generale. La Relazione sulla Prestazione è successivamente validata dall'OIV.
3. La Relazione sulla Prestazione viene pubblicata sul sito istituzionale del Comune nella specifica sezione Amministrazione Trasparente al fine di garantire la massima trasparenza ed informazione ai cittadini e portatori di interesse (stakeholder) circa il grado di realizzazione degli obiettivi assunti nel Piano della Prestazione.

Art. 19 - I livelli premiali

1. Il sistema prevede per tutto il personale (dirigenziale e non) una soglia minima di accesso al premio di risultato/produttività (valutazione pari o superiore a 50/100 punti);
2. Per la dirigenza e le posizioni organizzative, la premialità effettiva è proporzionale alla valutazione individuale conseguita e calcolata in termini percentuali sulla premialità massima conseguibile.
3. Per il personale privo di incarichi di responsabilità, sono individuati quattro livelli di premialità:
 - primo livello di premialità da 90% a 100%;
 - secondo livello di premialità da 70% a meno del 90%;
 - terzo livello di premialità da 50% a meno del 70%;
 - quarto livello da 0 a meno del 50%.
4. La premialità effettiva per il personale privo di incarichi di responsabilità è correlata ai livelli premiali secondo la differenziazione prevista nel contratto collettivo decentrato integrativo vigente.

Art. 24 - Indagini sul benessere organizzativo

1. L'Organismo Indipendente di Valutazione, avvalendosi dell'apposita struttura, promuoverà la realizzazione periodica di indagini volte ad individuare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione.

Art. 26 - Partecipazione degli stakeholder alla programmazione e valutazione della performance organizzativa

1. La partecipazione degli stakeholder alla valutazione della performance organizzativa viene introdotta gradualmente nel sistema utilizzando canali diversificati:
 - 1) gli esiti della citizen satisfaction;
 - 2) le segnalazioni dei cittadini/utenti dei servizi all'OIV;
 - 3) gli esiti delle valutazioni degli stakeholder chiamati a partecipare, già in fase programmatica, a progetti di miglioramento di specifici servizi.
2. Si rimanda alla disciplina di dettaglio per l'introduzione e lo sviluppo degli elementi sopracitati.
3. Le associazioni rappresentative delle persone con disabilità iscritte al Registro unico nazionale del Terzo settore partecipano, nei modi definiti dall'OIV, alla proposta degli obiettivi che assicurano l'effettiva inclusione sociale e le possibilità di accesso delle persone con disabilità.

Valutazione Individuale - Peso dei Fattori di Valutazione

1. SEGRETARIO GENERALE

1.a Nell'ipotesi in cui eserciti funzioni dirigenziali ai sensi del disposto di cui all'art. 97 comma 4 lettera d) del D.Lgs. 267/2000

Fattori di valutazione	Peso	Peso del singolo fattore in relazione alla tipologia di appartenenza	Punteggi realizzati
Obiettivi di Ente	15%	Equipasati	Peso x Media aritmetica delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Obiettivi delle strutture di diretta responsabilità	40%	Il peso della performance organizzativa è equidistribuito tra le strutture rette. Per ogni struttura organizzativa, il peso di ogni obiettivo è correlato al suo indice di rilevanza.	Peso x Media ponderata (con gli indici di strategicità) delle %Valutazione dei singoli obiettivi delle strutture di diretta responsabilità
Obiettivi delle strutture retta ad interim			Peso x Media ponderata (con gli indici di strategicità) delle %Valutazione dei singoli obiettivi delle strutture rette ad interim
Obiettivi individuali (Compresi quelli connessi alle funzioni sue proprie)	15%	Equipasati Al di sotto della percentuale del 50%, il singolo obiettivo individuale si intende non raggiunto.	Peso x Media aritmetica delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	30%	I pesi delle diverse voci sono riportati nella tabella "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi del Segretario Generale nell'ipotesi in cui eserciti funzioni dirigenziali"	Media pesata delle valutazioni ottenute su ogni voce.

Tabella "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi del Segretario Generale nell'ipotesi in cui eserciti funzioni dirigenziali"

Codice	Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Peso
1	Capacità organizzative, di programmazione e attenzione al risultato	Capacità di: - individuare obiettivi di interesse pubblico, realizzabili con efficienza sia dal punto di vista dei tempi che delle risorse utilizzate e che prevedano, possibilmente, vantaggi non limitati ad un unico settore d'intervento ma a più settori; - porre il valore pubblico al primo posto, definendo interventi, con relativi indicatori e target, in grado di esprimere l'impatto voluto; - raggiungere gli obiettivi in modo efficace nei tempi previsti e con la qualità richiesta, individuando le modalità di attuazione maggiormente efficienti e le situazioni in cui è necessario provvedere ad una rimodulazione delle azioni per poter raggiungere l'obiettivo - stabilire e consolidare relazioni positive ed efficaci con gli altri Servizi e con gli interlocutori esterni all'Ente al fine del raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione - tracciare le procedure per garantire nel contempo risultato e flessibilità dell'organizzazione.	17%
2	Capacità di decisione, iniziativa ed autonomia	Capacità di: - equilibrio tra efficacia, efficienza e legalità dell'azione amministrativa; - effettuare tempestivamente la diagnosi di contesto al fine di individuare vincoli e opportunità per agire efficacemente tenendo conto delle proposte dei collaboratori e dei bisogni dell'organizzazione; - assumere tempestivamente le decisioni correlate alla posizione assegnata ed alle esigenze di efficace funzionamento organizzativo tenendo adeguatamente conto dei risultati da conseguire e dei tempi di risposta opportuni.	15%
3	Professionalità e capacità di innovazione	Capacità di:	12%

Codice	Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Peso
		- proporre l'innovazione dei processi e delle modalità di lavoro, secondo logiche di efficacia, efficienza ed economicità, con intraprendenza e spirito di iniziativa, contribuendo al superamento di schemi e prassi consolidate; - coinvolgere i dirigenti e i collaboratori nella costruzione delle condizioni organizzative per l'innovazione e il cambiamento costituendo un punto di riferimento positivo e di supporto; - individuare i soggetti coinvolti o da coinvolgere per la concretizzazione delle innovazioni proposte, gestendone in modo efficace le relazioni	
4	Capacità di valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	Capacità di: - analizzare il contesto lavorativo ai fini di un'adeguata consapevolezza dei fabbisogni organizzativi a livello di risorse umane sia in termini numerici che di competenze; - comprendere le caratteristiche delle risorse umane a disposizione (competenze professionali e personali) al fine di valorizzare in modo efficace ed efficiente il personale, ponendo, laddove possibile, "la persona giusta nel ruolo giusto"; - promuovere la formazione e lo sviluppo dei collaboratori favorendo la valorizzazione del loro ruolo; - delegare i compiti ai propri collaboratori; - stimolare i collaboratori ad essere autonomi; - coinvolgere i collaboratori attraverso la condivisione delle informazioni; - consolidare il sistema di misurazione e valutazione della performance come strumento di sviluppo del personale; - essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori	20%
5	Capacità di contribuire all'integrazione tra i diversi uffici e nel proprio gruppo/Capacità di gestione della leadership di gruppo	Capacità di: - diagnosticare tempestivamente gli sviluppi delle situazioni organizzative e relazionali, identificando gli elementi che alimentano i conflitti; - attuare comportamenti e strategie adeguate di mediazione per limitare le situazioni conflittuali - cogliere tempestivamente le richieste, gestirle e facilitare l'espressione dei dubbi degli interlocutori - farsi riconoscere il ruolo di guida, condividendo con gli altri dirigenti gli obiettivi dell'Ente, al fine di creare consenso e spirito di squadra nel raggiungimento degli stessi; - relazionarsi in modo autorevole ed assertivo; - ascolto; - riconoscere i contributi validi.	16%
8	Propositività, problem solving e resilienza	Capacità di: - ridefinire tempestivamente i propri quadri di riferimento (scenario, strategie, programmi di azione) in relazione ai cambiamenti nel contesto esterno ed interno; - agire con dinamismo e capacità di adattamento alle situazioni nuove; - analizzare un problema da punti di vista innovativi, al fine di individuare nuove soluzioni concretamente realizzabili; - individuare strumenti, risorse o metodologie alternative agli schemi consolidati per attuare le soluzioni individuate; - comprendere le potenzialità di nuovi contributi derivanti da proposte pervenute da collaboratori, colleghi o altri Enti, o dalla normativa.	15%
9	Capacità di differenziare la valutazione dei dipendenti		2%
10	Rispetto obblighi concernenti la prestazione lavorativa		3%

1.b Nell'ipotesi in cui eserciti esclusivamente le funzioni previste dall'art. 97 comma 4 lettere a), b) e c) del D.Lgs. 267/2000

Fattori di valutazione	Peso	Peso del singolo fattore in relazione alla tipologia di appartenenza	Punteggi realizzati
Obiettivi di Ente	15%	<u>Equipesati</u>	Peso x Media aritmetica delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Obiettivi individuali	45%	Equipesati Al di sotto della percentuale del 50%, il singolo obiettivo individuale si intende non raggiunto.	Peso x Media aritmetica delle %Valutazione dei singoli obiettivi

Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	40%	I pesi delle diverse voci sono riportati nella tabella "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi del Segretario Generale nell'ipotesi in cui non eserciti funzioni dirigenziali"	Media pesata delle valutazioni ottenute su ogni voce.
---	-----	---	---

Tabella "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi del Segretario Generale nell'ipotesi in cui non eserciti funzioni dirigenziali"

Codice	Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Peso
1	Capacità organizzative, di programmazione e attenzione al risultato	Capacità di: - individuare obiettivi di interesse pubblico, realizzabili con efficienza sia dal punto di vista dei tempi che delle risorse utilizzate e che prevedano, possibilmente, vantaggi non limitati ad un unico settore d'intervento ma a più settori; - rilevare inefficienze e incoerenze nell'individuazione degli obiettivi da raggiungere e adottare soluzioni efficaci in merito.	40%
2	Capacità di decisione, iniziativa ed autonomia	Capacità di: - equilibrio tra efficacia, efficienza e legalità dell'azione amministrativa; - effettuare tempestivamente la diagnosi di contesto al fine di individuare vincoli e opportunità per agire efficacemente dei bisogni dell'organizzazione; - assumere tempestivamente le decisioni correlate alla posizione assegnata ed alle esigenze di efficace funzionamento organizzativo tenendo adeguatamente conto dei risultati da conseguire e dei tempi di risposta opportuni;	30%
6	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti interni/esterni	Capacità di: - farsi riconoscere il ruolo di guida per quanto attiene l'azione amministrativa - stabilire e consolidare relazioni positive ed efficaci interdirezionali e con gli interlocutori esterni all'Ente.	30%

2. DIRIGENTI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO

2.a Per la struttura di diretta responsabilità e il primo servizio retto ad interim

Fattori di valutazione	Peso	Peso del singolo fattore in relazione alla tipologia di appartenenza	Punteggi realizzati
Obiettivi di Ente	5%	<u>Equipesati</u>	Peso x Media aritmetica delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Obiettivi di struttura del Dipartimento	50%	Il peso della performance organizzativa è equidistribuito tra la performance del Dipartimento e l'eventuale primo Servizio retto ad interim. Per ogni struttura organizzativa, il peso di un obiettivo è correlato al suo indice di rilevanza.	Peso x Media ponderata (con gli indici di strategicità) delle %Valutazione dei singoli obiettivi del Dipartimento.
Obiettivi di struttura del primo Servizio eventualmente retto ad interim		Il peso della performance organizzativa è equidistribuito tra la performance del Dipartimento e l'eventuale primo Servizio retto ad interim. Per ogni struttura organizzativa, il peso di un obiettivo è correlato al suo indice di rilevanza.	Peso x Media ponderata (con gli indici di strategicità) delle %Valutazione dei singoli obiettivi del primo Servizio eventualmente retto ad interim.
Obiettivi individuali	15%	Equipesati Al di sotto della percentuale del 50%, il singolo obiettivo individuale si intende non raggiunto.	Peso x Media aritmetica delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	30%	I pesi delle diverse voci sono riportati nella tabella "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi dei Dirigenti"	Media pesata delle valutazioni ottenute su ogni voce. Nel formulare la propria proposta di valutazione l'OIV non agisce da valutatore diretto, ma da coordinatore del processo valutativo, basandosi sui punteggi assegnati ad ogni voce dai soggetti individuati nella tabella Punteggi sulle "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi dei Dirigenti".

2.b Per i servizi ulteriori al primo retti ad interim

Fattori di valutazione	Peso	Peso del singolo fattore in relazione alla tipologia di appartenenza	Punteggi realizzati
Obiettivi di Ente	9%=5/55	Equipesati	Peso x Media aritmetica delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Obiettivi di struttura del Servizio retto da interim	91%=50/55	Il peso di ogni obiettivo è correlato al suo indice di rilevanza	Peso x Media ponderata (con gli indici di strategicità) delle %Valutazione dei singoli obiettivi della struttura retta ad interim

3. DIRIGENTI DI SERVIZIO

3.a Per la struttura di diretta responsabilità

Fattori di valutazione	Peso	Peso del singolo fattore in relazione alla tipologia di appartenenza	Punteggi realizzati
Obiettivi di Ente	5%	Equipesati	Peso x Media aritmetica delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Obiettivi delle strutture di diretta responsabilità	50%	Il peso di ogni obiettivo è correlato al suo indice di rilevanza	Peso x Media ponderata (con gli indici di strategicità) delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Obiettivi individuali	15%	Equipesati Al di sotto della percentuale del 50%, il singolo obiettivo individuale si intende non raggiunto.	Peso x Media aritmetica delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	30%	I pesi delle diverse voci sono riportati nella tabella "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi dei Dirigenti"	Media pesata delle valutazioni ottenute su ogni voce. Nel formulare la propria proposta di valutazione l'OIV non agisce da valutatore diretto, ma da coordinatore del processo valutativo, basandosi sui punteggi assegnati ad ogni voce dai soggetti individuati nella tabella Punteggi sulle "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi dei Dirigenti".

3.b Per le strutture rette ad interim

Fattori di valutazione	Peso	Peso del singolo fattore in relazione alla tipologia di appartenenza	Punteggi realizzati
Obiettivi di Ente	9%=5/55	Equipesati	Peso x Media aritmetica delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Obiettivi della struttura retta ad interim	91%=50/55	Il peso di ogni obiettivo è correlato al suo indice di rilevanza	Peso x Media ponderata (con gli indici di strategicità) delle %Valutazione dei singoli obiettivi della struttura retta ad interim

Tabella "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi dei Dirigenti"

Codice	Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Peso
1	Capacità organizzative, di programmazione e attenzione al risultato	Capacità di: - individuare obiettivi di interesse pubblico, realizzabili con efficienza sia dal punto di vista dei tempi che delle risorse utilizzate e che prevedano, possibilmente, vantaggi non limitati ad un unico settore d'intervento ma a più settori; - porre il valore pubblico al primo posto, definendo interventi, con relativi indicatori e target, in grado di esprimere l'impatto voluto; - raggiungere gli obiettivi in modo efficace nei tempi previsti e con la qualità richiesta, individuando le modalità di attuazione maggiormente efficienti e le situazioni in cui è necessario provvedere ad una rimodulazione delle azioni per poter raggiungere l'obiettivo; - stabilire e consolidare relazioni positive ed efficaci con gli altri Servizi e con gli interlocutori esterni all'Ente al fine del raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione - capacità di cooperare con gli altri soggetti esterni all'ente coinvolti nella performance di filiera - tracciare le procedure per garantire nel contempo risultato e flessibilità dell'organizzazione.	17%

Codice	Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Peso
2	Capacità di decisione, iniziativa ed autonomia	Capacità di: - assumersi le responsabilità e i rischi connessi al ruolo e agli obiettivi dell'Amministrazione, senza esimersi dai propri doveri, nei confronti di altri colleghi, collaboratori o altri uffici; - effettuare tempestivamente la diagnosi di contesto al fine di individuare vincoli e opportunità per agire efficacemente tenendo conto delle proposte dei collaboratori e dei bisogni dell'organizzazione; - assumere tempestivamente le decisioni correlate alla posizione assegnata ed alle esigenze di efficace funzionamento organizzativo tenendo adeguatamente conto dei risultati da conseguire e dei tempi di risposta opportuni.	15%
3	Professionalità e capacità di innovazione	Capacità di: - proporre l'innovazione dei processi e delle modalità di lavoro, secondo logiche di efficacia, efficienza ed economicità, con intraprendenza e spirito di iniziativa, contribuendo al superamento di schemi e prassi consolidate; - coinvolgere i collaboratori nella costruzione delle condizioni organizzative per l'innovazione e il cambiamento costituendo un punto di riferimento positivo e di supporto; - valorizzare le iniziative e le innovazioni nelle procedure operative proposte dai propri collaboratori; - individuare i soggetti coinvolti o da coinvolgere per la concretizzazione delle innovazioni proposte, gestendone in modo efficace le relazioni.	12%
4	Capacità di valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	Capacità di: - analizzare il contesto lavorativo ai fini di un'adeguata consapevolezza dei fabbisogni organizzativi a livello di risorse umane sia in termini numerici che di competenze; - comprendere le caratteristiche delle risorse umane a disposizione (competenze professionali e personali) al fine di valorizzare in modo efficace ed efficiente il personale, ponendo, laddove possibile, "la persona giusta nel ruolo giusto"; - promuovere la formazione e lo sviluppo dei collaboratori favorendo la valorizzazione del loro ruolo; - delegare i compiti ai propri collaboratori; - stimolare i collaboratori ad essere autonomi; - coinvolgere i collaboratori attraverso la condivisione delle informazioni; - utilizzare il sistema di misurazione e valutazione della performance come strumento di sviluppo del personale; - essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori	20%
5	Capacità di contribuire all'integrazione tra i diversi uffici e nel proprio gruppo/Capacità di gestione della leadership di gruppo	Capacità di: - diagnosticare tempestivamente gli sviluppi delle situazioni organizzative e relazionali, identificando gli elementi che alimentano i conflitti; - attuare comportamenti e strategie adeguate di mediazione per limitare le situazioni conflittuali - cogliere tempestivamente le richieste, gestirle e facilitare l'espressione dei dubbi degli interlocutori - contribuire attivamente all'attività della conferenza dirigenti e di gruppi di lavoro trasversali; - farsi riconoscere il ruolo di guida, condividendo con i propri collaboratori gli obiettivi della Struttura, al fine di creare consenso e spirito di squadra nel raggiungimento degli stessi; - relazionarsi in modo autorevole ed assertivo; - ascolto, - riconoscere i contributi validi	16%
8	Propositività, problem solving e resilienza	Capacità di: - ridefinire tempestivamente i propri quadri di riferimento (scenario, strategie, programmi di azione) in relazione ai cambiamenti nel contesto esterno ed interno; - agire con dinamismo e capacità di adattamento alle situazioni nuove; - analizzare un problema da punti di vista innovativi, al fine di individuare nuove soluzioni concretamente realizzabili; - individuare strumenti, risorse o metodologie alternative agli schemi consolidati per attuare le soluzioni individuate; - comprendere le potenzialità di nuovi contributi derivanti da proposte pervenute da collaboratori, colleghi o altri Enti, o dalla normativa.	15%
9	Capacità di differenziare la valutazione dei dipendenti	Vedi paragrafo dedicato	2%
10	Rispetto obblighi concernenti la prestazione lavorativa		3%

Tabella Punteggi sulle “Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi dei Dirigenti”

Codice	Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Soggetti che assegnano punteggio	Punteggio	Note
1	Capacità organizzative, di programmazione e attenzione al risultato	Segretario Generale sentito il Sindaco che previamente sente gli assessori di riferimento (con peso 100% per i Dirigenti dei Servizi non appartenenti ad un Dipartimento e con peso 70% per i Dirigenti dei Servizi appartenenti ad un Dipartimento). Direttore di Dipartimento per i Dirigenti dei Servizi appartenenti ad un Dipartimento (con peso 30%).	Media pesata dei punteggi assegnati alla singola voce da ogni soggetto.	
2	Capacità di decisione, iniziativa ed autonomia	Segretario Generale sentito il Sindaco che previamente sente gli assessori di riferimento (con peso 100% per i Dirigenti dei Servizi non appartenenti ad un Dipartimento e con peso 70% per i Dirigenti dei Servizi appartenenti ad un Dipartimento). Direttore di Dipartimento per i Dirigenti dei Servizi appartenenti ad un Dipartimento (con peso 30%).	Media pesata dei punteggi assegnati alla singola voce da ogni soggetto.	
3	Professionalità e capacità di innovazione	Segretario Generale sentito il Sindaco che previamente sente gli assessori di riferimento (90% per i Dirigenti dei Servizi non appartenenti ad un Dipartimento e con peso 60% per i Dirigenti dei Servizi appartenenti ad un Dipartimento). Direttore di Dipartimento per i Dirigenti dei Servizi appartenenti ad un Dipartimento (con peso 30%) I dipendenti non dirigenti (anche se appartenenti a servizi retti ad interim) che abbiano i seguenti requisiti: - siano in servizio alla data della valutazione - siano stati assunti antecedentemente all'anno oggetto di valutazione valutano (con peso 10%) il dirigente a cui sono stati assegnati per il periodo prevalente dell'anno oggetto di valutazione, Nell'ipotesi in cui nessun dipendente si esprima, il peso della valutazione del Segretario Generale viene incrementato del 10%.	Media pesata dei punteggi assegnati al singolo fattore da ogni soggetto. Per il soggetto costituito dai dipendenti, il punteggio assegnato al singolo fattore è dato dalla media aritmetica dei punteggi assegnati al singolo fattore da ogni dipendente.	La metodologia di raccolta dei punteggi assegnati dai dipendenti deve garantire loro l'anonimato.
4	Capacità di valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	Segretario Generale sentito il Sindaco che previamente sente gli assessori di riferimento (90% per i Dirigenti dei Servizi non appartenenti ad un Dipartimento e con peso 60% per i Dirigenti dei Servizi appartenenti ad un Dipartimento). Direttore di Dipartimento per i Dirigenti dei Servizi appartenenti ad un Dipartimento (con peso 30%) I dipendenti non dirigenti (anche se appartenenti a servizi retti ad interim) che abbiano i seguenti requisiti: - siano in servizio alla data della valutazione - siano stati assunti antecedentemente all'anno oggetto di valutazione valutano (con peso 10%) il dirigente a cui sono stati assegnati per il periodo prevalente dell'anno oggetto di valutazione, Nell'ipotesi in cui nessun dipendente si esprima, il peso della valutazione del Segretario Generale viene incrementato del 10%.	Media pesata dei punteggi assegnati al singolo fattore da ogni soggetto. Per il soggetto costituito dai dipendenti, il punteggio assegnato al singolo fattore è dato dalla media aritmetica dei punteggi assegnati al singolo fattore da ogni dipendente.	La metodologia di raccolta dei punteggi assegnati dai dipendenti deve garantire loro l'anonimato.

5	Capacità di contribuire all'integrazione tra i diversi uffici e nel proprio gruppo/Capacità di gestione della leadership di gruppo	Segretario Generale sentito il Sindaco che previamente sente gli assessori di riferimento o (90% per i Dirigenti dei Servizi non appartenenti ad un Dipartimento e con peso 60% per i Dirigenti dei Servizi appartenenti ad un Dipartimento). Direttore di Dipartimento per i Dirigenti dei Servizi appartenenti ad un Dipartimento (con peso 30%) I dipendenti non dirigenti (anche se appartenenti a servizi retti ad interim) che abbiano i seguenti requisiti: - siano in servizio alla data della valutazione - siano stati assunti antecedentemente all'anno oggetto di valutazione valutano (con peso 10%) il dirigente a cui sono stati assegnati per il periodo prevalente dell'anno oggetto di valutazione, Nell'ipotesi in cui nessun dipendente si esprima, il peso della valutazione del Segretario Generale viene incrementato del 10%.	Media pesata dei punteggi assegnati al singolo fattore da ogni soggetto. Per il soggetto costituito dai dipendenti, il punteggio assegnato al singolo fattore è dato dalla media aritmetica dei punteggi assegnati al singolo fattore da ogni dipendente.	La metodologia di raccolta dei punteggi assegnati dai dipendenti deve garantire loro l'anonimato.
8	Propositività, problem solving e resilienza	Segretario Generale sentito il Sindaco che previamente sente gli assessori di riferimento (con peso 100% per i Dirigenti dei Servizi non appartenenti ad un Dipartimento e con peso 70% per i Dirigenti dei Servizi appartenenti ad un Dipartimento). Direttore di Dipartimento per i Dirigenti dei Servizi appartenenti ad un Dipartimento (con peso 30%).	Media pesata dei punteggi assegnati alla singola voce da ogni soggetto.	
9	Capacità di differenziare la valutazione dei dipendenti	La capacità di differenziazione viene misurata dall'ufficio preposto al controllo di gestione	Formula riportata al paragrafo La "Capacità di differenziare la valutazione dei dipendenti".	
10	Rispetto obblighi concernenti la prestazione lavorativa	Il rispetto degli obblighi viene rilevato dall'ufficio preposto al controllo di gestione sulle dichiarazioni dei dirigenti.		Al fine di valutare il fattore n. 10, entro il mese di gennaio viene consegnato ai dirigenti l'elenco delle prescrizioni a cui attenersi nel corso dell'esercizio di riferimento. Entro il 31 gennaio dell'anno successivo, ogni dirigente provvede ad attestare per ogni punto dell'elenco il rispetto delle prescrizioni o eventuali scostamenti con relativa motivazione. Nel formulare la propria proposta di valutazione alla Giunta sul fattore di valutazione n. 10, l'OIV si basa, oltre che sulle dichiarazioni dei dirigenti, su eventuali controlli a campione effettuati dall'OIV stesso e/o dal Segretario Generale. La reiterata violazione del fattore di valutazione n. 10 "Rispetto obblighi concernenti la prestazione lavorativa" dà luogo ad insufficiente rendimento ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55- quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

4. TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA (TPO)

Fattori di valutazione	Peso	Peso del singolo fattore in relazione alla tipologia di appartenenza	Punteggi realizzati
Obiettivi di Ente	5%	<u>Equipesati</u>	Peso x Media aritmetica delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Obiettivi atti a misurare il contributo apportato alla performance organizzativa della struttura d'appartenenza	50%	Peso % assegnato dal dirigente ai singoli obiettivi	Peso x Media ponderata delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Obiettivi individuali PO	5%	<u>Equipesati</u>	Peso x Media aritmetica delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	40%	I pesi delle diverse voci sono riportati nella tabella "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi del personale titolare di posizione organizzativa"	Media pesata delle valutazioni ottenute su ogni voce.

Tabella "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi del personale titolare di posizione organizzativa"

Codice	Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Peso
1	Capacità organizzative, di programmazione e attenzione al risultato	Capacità di: - individuare obiettivi di interesse pubblico, realizzabili con efficienza sia dal punto di vista dei tempi che delle risorse utilizzate e che prevedano, possibilmente, vantaggi non limitati ad un unico settore d'intervento ma a più settori; - raggiungere gli obiettivi in modo efficace nei tempi previsti e con la qualità richiesta, individuando le modalità di attuazione maggiormente efficienti e le situazioni in cui è necessario provvedere ad una rimodulazione delle azioni per poter raggiungere l'obiettivo; - tenere monitorato lo stato di avanzamento delle attività programmate, in modo da attuare degli adattamenti qualora necessario; - stabilire e consolidare relazioni positive ed efficaci con gli altri Servizi e con gli interlocutori esterni all'Ente al fine del raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione; - individuare margini di semplificazione e potenzialità di maggior efficienza nell'ambito delle attività svolte - tracciare le procedure per garantire nel contempo risultato e flessibilità dell'organizzazione.	15%
2	Capacità di decisione, iniziativa ed autonomia	Capacità di: - assumersi le responsabilità e i rischi connessi al ruolo, senza esimersi dai propri doveri, nei confronti di altri colleghi, collaboratori o altri uffici; - effettuare tempestivamente la diagnosi di contesto al fine di individuare vincoli e opportunità per agire efficacemente tenendo conto delle proposte dei collaboratori e dei bisogni dell'organizzazione; - assumere tempestivamente le decisioni correlate alla posizione assegnata ed alle esigenze di efficace funzionamento organizzativo tenendo adeguatamente conto dei risultati da conseguire e dei tempi di risposta opportuni.	15%
3	Professionalità e capacità di innovazione	Capacità di: - esercitare il proprio ruolo con spirito d'iniziativa contribuendo al superamento di prassi consolidate inefficienti attraverso la proposta di innovazioni nelle procedure operative - valorizzare le iniziative ed innovazioni nelle procedure operative proposte dai propri collaboratori; - acquisire le conoscenze generali e le metodologie operative e tecnico specifiche funzionali all'espletamento delle attività assegnate; - mettere in pratica in modo efficace ed efficiente le competenze professionali nello svolgimento delle proprie attività - trasmettere ai propri collaboratori le conoscenze e le informazioni utili per svolgere efficacemente il proprio lavoro	15%
4	Capacità di valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	Capacità di: - attuare un'organizzazione del lavoro efficace ed efficiente tramite la corretta assegnazione dei compiti ed un'equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro;	10%

Codice	Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Peso
		- comprendere le caratteristiche delle risorse umane a disposizione (competenze professionali e personali) al fine di valorizzare in modo efficace ed efficiente il personale, ponendo, laddove possibile, "la persona giusta nel ruolo giusto"; - promuovere la formazione e lo sviluppo dei collaboratori favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo; - delegare i compiti ai propri collaboratori; - stimolare i collaboratori ad essere autonomi; - coinvolgere i collaboratori attraverso la condivisione delle informazioni; - costituire un tramite tra collaboratori e dirigente; - essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori	
5	Capacità di contribuire all'integrazione tra i diversi uffici e nel proprio gruppo/Capacità di gestione della leadership di gruppo	Capacità di: - diagnosticare tempestivamente gli sviluppi delle situazioni organizzative e relazionali, identificando gli elementi che alimentano i conflitti; - attuare comportamenti e strategie adeguate di mediazione per limitare le situazioni conflittuali - cogliere tempestivamente le richieste, gestirle e facilitare l'espressione dei dubbi degli interlocutori - costruire una collaborazione sinergica ed organizzata con il proprio personale per lo svolgimento delle attività della propria struttura;	10%
6	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti interni/esterni	Capacità di: - creare e mantenere una rete di relazioni professionali e interpersonali efficaci e costruttive con i superiori, con i colleghi e con i collaboratori, basata sulla comprensione delle necessità e delle difficoltà di ciascun attore; - mantenere con il dirigente una relazione orientata alla reciprocità, instaurando un confronto integrato e costruttivo; - stabilire e consolidare relazioni positive ed efficaci con gli altri Servizi e con gli interlocutori esterni all'Ente al fine del raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.	10%
7	Affidabilità ed impegno	Capacità di: - impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti e delle attività assegnate, anche in funzione dei carichi di lavoro; - essere un punto di riferimento sicuro ed affidabile per lo svolgimento delle attività dell'unità organizzativa - rispettare le prescrizioni e le misure previste dal Piano per la prevenzione della corruzione e della Trasparenza e del Codice di Comportamento.	10%
8	Propositività, problem solving e resilienza	Capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, analizzando la situazione con lucidità e tenendo conto delle variabili di contesto e delle risorse a disposizione, al fine di pervenire a soluzioni concretamente realizzabili nei tempi necessari, anche tramite l'esercizio di discrezionalità e iniziativa, nell'ambito della propria sfera di autonomia.	15%

5. PERSONALE DI CATEGORIA PLA, PLB, PLC, C e D non TPO

Fattori di valutazione	Peso per CAT. D – PLB - PLC	Peso per CAT. C - PLA	Peso del singolo fattore in relazione alla tipologia di appartenenza	Punteggi realizzati
Obiettivi individuali	55%	50%	Peso % assegnato dal dirigente ai singoli obiettivi.	Peso x Media ponderata delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	45%	50%	I pesi delle diverse voci sono riportati nella tabella “Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi del personale di categoria PLA, PLB e PLC, C e D non titolare di posizione organizzativa”	Media pesata delle valutazioni ottenute su ogni voce. Nel valutare il dirigente si avvale dei giudizi espressi dagli eventuali titolari di posizione organizzativa preposti al valutando.

Tabella “Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi del personale di categoria PLA, PLB e PLC, C e D non titolare di posizione organizzativa”

Codice	Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Peso
1	Capacità organizzative, di programmazione e attenzione al risultato	Capacità di: - raggiungere gli obiettivi in modo efficace nei tempi previsti e con la qualità richiesta, fornendo il proprio contributo nell'individuazione e implementazione delle modalità di attuazione maggiormente efficienti; - comprendere e individuare correttamente eventuali criticità, negli ambiti di propria competenza, che potrebbero compromettere il raggiungimento nei tempi e nei modi previsti degli obiettivi dell'ufficio, segnalandole tempestivamente al responsabile competente; - individuare margini di semplificazione e potenzialità di maggior efficienza nell'ambito delle attività svolte; - contribuire alla condivisione del lavoro e delle informazioni all'interno dell'ufficio per facilitare la necessaria flessibilità dell'organizzazione senza compromettere il raggiungimento dei risultati.	15%
2	Capacità di decisione, iniziativa ed autonomia	Capacità di: organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività, anche con riguardo all'individuazione delle priorità operative e all'assunzione di iniziative e responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite.	15%
3	Professionalità e capacità di innovazione	Capacità di: - acquisire le conoscenze generali e le metodologie operative e tecnico specifiche funzionali all'espletamento delle attività assegnate; - mettere in pratica in modo efficace ed efficiente le competenze professionali nello svolgimento delle proprie attività - esercitare il proprio ruolo con spirito d'iniziativa contribuendo al superamento di prassi consolidate inefficienti attraverso la proposta di innovazioni nelle procedure operative	15%
5	Capacità di contribuire all'integrazione tra i diversi uffici e nel proprio gruppo/Capacità di gestione della leadership di gruppo	Capacità di: - comprendere le dinamiche e le necessità del contesto lavorativo, adattandosi in modo efficace senza causare o fomentare tensioni o conflitti, ma instaurando sinergie, ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni; - offrire e accettare supporto ed aiuto ai/dai colleghi, mantenendo un atteggiamento collaborativo e disponibile nel lavoro di squadra; - condividere le informazioni e confrontarsi con i colleghi al fine di individuare processi condivisi per raggiungere un obiettivo comune.	15%
6	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti interni/esterni	Capacità di: - costruire e consolidare relazioni sinergiche nella logica del lavoro di gruppo; - interfacciarsi con i soggetti esterni all'Amministrazione adeguando le modalità relazionali al tipo di interlocutore; - adeguare i comportamenti e le prestazioni alla tutela dell'immagine esterna dell'ente; - rapportarsi con i superiori in modo funzionale alle esigenze di servizio e garantendo un costante collegamento informativo	15%
7	Affidabilità ed impegno	Capacità di: - impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti e delle attività assegnate, anche in funzione dei carichi di lavoro; - essere un punto di riferimento sicuro ed affidabile per lo svolgimento delle attività dell'ufficio; - rispettare le prescrizioni e le misure previste dal Piano per la prevenzione della corruzione e della Trasparenza e del Codice di Comportamento.	15%

Codice	Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Peso
8	Propositività, problem solving e resilienza	Capacità di: - supportare attivamente i propri superiori; - affrontare situazioni critiche e impreviste pervenendo a soluzioni concretamente realizzabili nei tempi necessari, nell'ambito della propria sfera di autonomia e competenza; - adattarsi a modalità nuove di lavoro mettendo in atto le necessarie soft skill e conoscenze	10%

5. PERSONALE DI CATEGORIA A e B

Fattori di valutazione	Peso per CAT. B	Peso per CAT. A	Peso del singolo fattore in relazione alla tipologia di appartenenza	Punteggi realizzati
Obiettivi individuali	45%	40%	Peso % assegnato dal dirigente ai singoli obiettivi.	Peso x Media ponderata delle %Valutazione dei singoli obiettivi
Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	55%	60%	I pesi delle diverse voci sono riportati nella tabella "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi del personale di categoria A e B"	Media pesata delle valutazioni ottenute su ogni voce. Nel valutare il dirigente si avvale dei giudizi espressi dagli eventuali titolari di posizione organizzativa preposti al valutando.

Tabella "Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi del personale di categoria A e B"

Codice	Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	Descrizione	Peso
2	Capacità di decisione, iniziativa ed autonomia	Capacità di rispettare le scadenze e le priorità assegnate.	15%
3	Professionalità e capacità di innovazione	Capacità di applicare le metodologie lavorative.	15%
5	Capacità di contribuire all'integrazione tra i diversi uffici e nel proprio gruppo/Capacità di gestione della leadership di gruppo	Capacità di: - comprendere le necessità del contesto lavorativo, adattandosi in modo efficace senza causare conflitti, ma ricercando il vantaggio reciproco; - offrire e accettare supporto ed aiuto ai/dai colleghi, mantenendo un atteggiamento collaborativo e disponibile nel lavoro di squadra.	15%
6	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti interni/esterni	Capacità di: - costruire e consolidare relazioni sinergiche nella logica del lavoro di gruppo; - interfacciarsi con i soggetti esterni all'Amministrazione adeguando le modalità relazionali al tipo di interlocutore; - adeguare i comportamenti e le prestazioni alla tutela dell'immagine esterna dell'ente; - rapportarsi con i superiori in modo funzionale alle esigenze di servizio e garantendo un costante collegamento informativo	20%
7	Affidabilità ed impegno	Capacità di: - impegnarsi con continuità e in modo affidabile nell'espletamento dei compiti e delle attività assegnate; - rispettare le prescrizioni e le misure previste dal Piano per la prevenzione della corruzione e della Trasparenza e del Codice di Comportamento.	20%
8	Propositività, problem solving e resilienza	Capacità di adeguare il proprio comportamento ai cambiamenti interni ed esterni.	15%

La “Capacità di differenziare la valutazione dei dipendenti”

La “Capacità di differenziare la valutazione dei dipendenti”, è misurata sugli esiti delle valutazioni effettuate dai dirigenti, sulle competenze dimostrate e i comportamenti organizzativi dei propri collaboratori riferiti all’esercizio che precede quello oggetto di valutazione.

La capacità di differenziazione viene misurata attraverso lo scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate da ogni dirigente rapportato allo scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate dal dirigente che ha effettuato la maggiore differenziazione.

Lo scarto quadratico medio (σ) è la media quadratica degli scarti dei singoli dati (x_i con $i=1, \dots, n$) dalla loro media aritmetica (M) e viene calcolato secondo la seguente formula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_1 - M)^2 + (x_2 - M)^2 + \dots + (x_n - M)^2}{n}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M)^2}{n}}$$

Al fine di assegnare un punteggio al fattore n. 9 sono individuati i seguenti scaglioni relativi al rapporto tra lo scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate da ogni dirigente e lo scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate dal dirigente che ha effettuato la maggiore differenziazione:

PER RAPPORTO FINO A 0,3 PUNTEGGIO PARI A 1

PER RAPPORTO $\geq 0,3$ E $< 0,5$ PUNTEGGIO PARI A 2

PER RAPPORTO $\geq 0,5$ E $< 0,7$ PUNTEGGIO PARI A 3

PER RAPPORTO $\geq 0,7$ E $< 0,9$ PUNTEGGIO PARI A 4

PER RAPPORTO $\geq 0,9$ PUNTEGGIO PARI A 5

Nei casi sotto elencati, il punteggio assegnato al fattore di valutazione n. 9 è pari alla media aritmetica dei punteggi assegnati agli altri dirigenti (approssimando al primo numero intero per eccesso, per decimali $\geq 0,5$, o per difetto, per decimali $< 0,5$):

- Per coloro che, nell’anno di riferimento per il calcolo del fattore n. 9, abbiano retto strutture con un numero di collaboratori inferiore a 3
- nel caso di dirigenti cessati dal servizio prima dell’effettuazione delle valutazioni del personale
- per coloro che, nell’anno di riferimento per il calcolo del fattore n. 9, non abbiano prestato servizio presso il Comune di Udine

Tenuto conto che, con una numerosità bassa di dipendenti, la possibilità di differenziare in modo significativamente rilevabile dallo scarto quadratico medio si riduce, nell’esprimere la propria valutazione, l’OIV tiene conto della numerosità dei dipendenti valutati da ogni dirigente.

La scala di valutazione delle competenze dimostrate e dei comportamenti organizzativi

Le competenze dimostrate e i comportamenti organizzativi vengono valutati su una scala graduata su 5 valori di riferimento con possibilità di punteggi intermedi.

Valore di riferimento	Descrizione
1	Importanti necessità di miglioramento
2	Molte necessità di miglioramento
3	Alcune necessità di miglioramento
4	Poche necessità di miglioramento
5	Trascurabili necessità di miglioramento

Sui fattori valutati con punteggio inferiore a 3 è necessario che il valutatore proponga al valutato un percorso di miglioramento delle criticità rilevate.

Indice di rilevanza degli obiettivi di struttura organizzativa

I criteri per determinare l'indice di rilevanza degli obiettivi di struttura sono i seguenti:

- grado di difficoltà di raggiungimento
- livello di dettaglio in azioni pianificate e grado di quantificazione del risultato atteso
- grado di impatto sull'utente finale
- impatto sull'efficienza e sui costi dei servizi

L'indice di rilevanza di ogni obiettivo corrisponde alla media aritmetica dei punteggi assegnati ad ognuno dei criteri secondo la seguente tabella.

	0,1	0,5	1	1,5
Grado di difficoltà di raggiungimento	Obiettivo con un grado di difficoltà di raggiungimento basso	Obiettivo con un grado di difficoltà di raggiungimento medio	Obiettivo con un grado di difficoltà di raggiungimento alto	Obiettivo con un grado di difficoltà di raggiungimento notevole
Livello di dettaglio in azioni pianificate e grado di quantificazione del risultato atteso	Obiettivo senza l'indicazione precisa delle azioni pianificate per il raggiungimento e il cui risultato atteso è generico o non quantificabile	Obiettivo articolato in fasi/azioni che non costituiscono una vera e propria pianificazione delle azioni, ma solo un insieme di attività riconducibili allo stesso oggetto	Obiettivo articolato in fasi/azioni che consentono una rilevazione infrannuale dello stato d'avanzamento	Obiettivo articolato in fasi/azioni per le quali, oltre ad un risultato atteso quantificabile, viene indicata la scadenza e per il quale è quindi possibile rilevare anche in corso d'anno oltre allo stato d'avanzamento anche eventuali ritardi
Grado di impatto sull'utente finale	Obiettivo che comporta solo un beneficio interno all'ufficio/servizio	Obiettivo che comporta un miglioramento del servizio all'utente	Obiettivo che comporta un notevole e oggettivo miglioramento all'utente	Obiettivo che comporta l'erogazione di un nuovo servizio all'utente o un notevole soddisfacimento della domanda inesa
Impatto sull'efficienza e sui costi dei servizi	Obiettivo che non comporta un aumento dell'efficienza o una diminuzione di costi	Obiettivo di efficienza o di riduzione dei costi	Obiettivo che comporta consistenti e misurabili riduzioni dei costi dei servizi o un consistente efficientamento degli stessi	Obiettivo di sensibile miglioramento dei risultati economici

Partecipazione degli stakeholder alla valutazione della performance organizzativa

1. Gli esiti della citizen satisfaction, vengono utilizzati attraverso l'inserimento, nel Piano della Performance, di un obiettivo di Ente con un indicatore di sintesi che misura la qualità percepita dagli stakeholder.
2. Le segnalazioni dei cittadini/utenti dei servizi all'OIV vengono raccolte attraverso la casella di posta elettronica dedicata, condivisa tra OIV e Segretario Generale. L'OIV tiene conto delle segnalazioni pervenute nella valutazione della performance dell'Ente, delle strutture organizzative e nella proposta di valutazione dei dirigenti.