



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Aggiornamento 2023

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 - Caratteristiche degli obiettivi	3
Art. 3 bis - Obiettivi assegnabili a ai titolari di posizione organizzativa e ai dipendenti privi di incarico di responsabilità	4
Art. 4 - I soggetti deputati alla valutazione della performance individuale.....	4
Art. 6 - La misurazione e valutazione della performance dell'Ente e delle strutture organizzative.....	4
Art. 7 - La valutazione della performance individuale del Segretario Generale	5
Art. 8 - La valutazione della performance individuale del personale dirigente	5
Art. 9 - La valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa.....	6
Art. 10 - La valutazione della performance individuale del personale privo di incarichi di responsabilità.....	6
Art. 11 - Accesso alla valutazione della performance individuale del personale e valutazione negativa	6
Art. 12 - Il processo di valutazione del Segretario Generale	7
Art. 13 - Il processo di valutazione del personale dirigenziale.....	8
Art. 14 - Il processo di valutazione delle posizioni organizzative.....	8
Art. 15 - Il processo di valutazione del personale.....	9
Art. 15 bis - Valutazione in caso di trasferimento del personale e cessazione dal servizio del valutatore.....	9
Art. 16 - La scheda di valutazione.....	10
Art. 17 - La procedura di conciliazione	10
Art. 18 - La Relazione sulla prestazione	11
Art. 19 - I livelli premiali	11
Art. 24 - Indagini sul benessere organizzativo	12
Art.26 - Partecipazione degli stakeholder alla valutazione della performance organizzativa ..	12
DISCIPLINA DI DETTAGLIO.....	13

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), 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 della Sotto-Sezione "Performance" del PIAO;
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 - Caratteristiche degli obiettivi

1. Gli obiettivi sui quali viene misurata e valutata la performance organizzativa ed individuale dei dirigenti sono inseriti nella Sotto-Sezione “Performance” del PIAO, organizzata per struttura organizzativa di diretta responsabilità dei dirigenti;
2. Gli obiettivi della Sotto-Sezione “Performance” del PIAO 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.
4. Gli obiettivi della Sotto-Sezione “Performance” del PIAO 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;
- 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 - Obiettivi assegnabili a ai titolari di posizione organizzativa e ai dipendenti privi di incarico di responsabilità

Tenendo conto della rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato, sono considerati obiettivi assegnabili ai fini della valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti privi di incarico di responsabilità:

- a) le singole fasi di obiettivo di struttura;
- b) le singole opere pubbliche;
- c) le singole attività ordinarie, per le quali sia previsto un miglioramento da conseguire nell'anno di riferimento;
- d) eventuali ulteriori obiettivi non ricompresi nella Sotto-Sezione "Performance" del PIAO ma che presentino le caratteristiche elencate all'art. 3 comma 3.

Art. 4 - I soggetti deputati alla valutazione della performance individuale

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 delle valutazioni espresse dai diversi soggetti, indicati nella Disciplina di dettaglio del sistema di valutazione e misurazione della performance ("Disciplina di dettaglio") allegata al presente documento, 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 lettera c) 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. 6 - 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.
2. Al conseguimento di tali obiettivi devono collaborare indistintamente il Segretario Generale, tutti i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa.

3. Il risultato di Ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.
4. In assenza di definizione di obiettivi da parte della Giunta la performance di Ente viene misurata con la media aritmetica dei risultati di sintesi della performance delle strutture organizzative alle quali è attribuita autonoma rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa.
5. 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.
6. 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.
7. La performance di ogni struttura organizzativa è data dalla media pesata delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura.
8. La performance di Ente e delle strutture organizzative viene rappresentata nella Relazione sulla prestazione, tenuto conto della macrostruttura organizzativa del Comune al 31/12.

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. 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;
 - alla performance di Ente;
 - alle competenze dimostrate e ai comportamenti organizzativi del Segretario Generale;
3. Nell'ipotesi in cui il Segretario Generale eserciti funzioni dirigenziali ai sensi del disposto di cui all'art. 97 comma 4 lettera d) del D.Lgs. 267/2000; la valutazione della sua performance individuale è collegata:
 - al raggiungimento degli obiettivi individuali compresi quelli connessi alle funzioni proprie del Segretario Generale;
 - alla performance organizzativa delle strutture di diretta responsabilità o rette ad interim;
 - alla performance di Ente;
 - alle competenze dimostrate e ai comportamenti organizzativi del Segretario Generale;
4. Il peso degli elementi di valutazione di cui ai commi 2 e 3 è definito nella Disciplina di dettaglio.

Art. 8 - La valutazione della performance individuale del personale dirigente

1. La valutazione della performance individuale dei dirigenti di servizio è collegata:
 - al raggiungimento degli obiettivi individuali;
 - alla performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità;
 - alla performance di Ente;
 - alle competenze professionali dimostrate e ai comportamenti organizzativi, compresa la conformità dei comportamenti alla normativa il cui rispetto espressamente rilevi ai fini della valutazione individuale e alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, espressa con giudizi tendenzialmente differenziati.
2. Nell'ipotesi di servizi retti ad interim, la performance individuale, valutata per il servizio retto ad interim, è collegata alla performance organizzativa del servizio stesso e alla performance di Ente. Salvo diverse determinazioni della contrattazione decentrata di secondo livello, qualora a consuntivo gli importi previsti per la retribuzione di posizione non siano complessivamente utilizzati per eventi non previsti ovvero compensi non dovuti per effetto di soppressione di posizioni dirigenziali in seguito a riorganizzazioni, gli importi residui potranno essere

temporaneamente utilizzati per incrementare il budget destinato alla retribuzione di risultato del personale dirigente del medesimo anno per l'affidamento di incarichi ad interim; la maggiorazione della retribuzione di risultato per gli incarichi ad interim viene riconosciuta nella misura del 50% di quella prevista per il servizio retto ad interim.

3. Il peso degli elementi di valutazione di cui ai commi 1, 2 è definito nella Disciplina di dettaglio, tenendo conto che la performance organizzativa deve avere un peso maggiore o uguale al 50%.
4. Nell'ipotesi di avvicendamento di più dirigenti nella direzione di un servizio, ognuno dei dirigenti viene valutato in misura proporzionale alla durata del rispettivo incarico. Relativamente alla percentuale di raggiungimento della performance organizzativa, viene considerata la percentuale complessivamente assegnata alla struttura di riferimento e il contributo apportato da ognuno dei dirigenti rileva solo in sede di valutazione.
5. Nel caso in cui, in corso d'anno, vi siano modifiche della macrostruttura organizzativa del Comune, ai fini della valutazione della performance individuale dei dirigenti coinvolti nella riorganizzazione, l'OIV, nel formulare la propria proposta di valutazione tiene conto del contributo apportato da ognuno alla performance della/e struttura/e organizzativa/e esistenti al 31/12.

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;
 - b) al contributo apportato alla performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità;
 - c) alla performance di Ente
 - d) alle competenze professionali dimostrate e ai comportamenti organizzativi.
2. Per permettere di misurare il contributo apportato dal titolare di posizione organizzativa alla performance della struttura di diretta responsabilità, il dirigente responsabile deve individuare gli obiettivi da assegnare al titolare a tal fine, secondo quanto riportato nell'art. 3 bis del presente sistema ed assegnare agli stessi un peso in centesimi.
3. 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 bis 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 valutazione della performance individuale del personale 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 retribuzione di risultato secondo quanto disciplinato nei contratti collettivi decentrati integrativi vigenti;
2. La "valutazione negativa" per l'anno di riferimento preclude l'accesso alla corresponsione della retribuzione di risultato e della produttività;

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

Art. 12 - Il processo di valutazione del Segretario Generale

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

- a) Fase previsionale: attribuzione degli obiettivi, individuati dal Sindaco, attraverso l’approvazione del PIAO da parte della Giunta Comunale;
- b) Fase di monitoraggio infrannuale con eventuale revisione periodica degli obiettivi assegnati, attraverso le modifiche apportate alla Sotto-Sezione di Programmazione Performance del PIAO;
- c) Fase consuntiva:
 - consuntivazione, entro il 31 gennaio dell’anno successivo degli obiettivi assegnati e attestazione del rispetto delle prescrizioni normative (ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165); la consuntivazione consiste nel dichiarare per ogni obiettivo quanto conseguito, nel motivare eventuali scostamenti e nel trasmettere la documentazione attestante quanto raggiunto;
 - reportistica finale, a cura dell’Ufficio preposto al controllo di gestione, sugli obiettivi, sulla performance di Ente e sull’eventuale performance organizzativa;
 - prima proposta di valutazione della performance di Ente e delle strutture organizzative rette, anche ad interim, dal Segretario Generale da parte dell’OIV;
 - prima proposta di valutazione individuale relativa agli obiettivi da parte dell’OIV;
 - 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;
 - eventuale colloquio tra OIV e Segretario Generale per la discussione del raggiungimento degli obiettivi assegnati (entro maggio);
 - eventuale revisione della misurazione degli obiettivi alla luce di ulteriore documentazione presentata dal Segretario Generale all’OIV;
 - proposta definitiva di valutazione da parte dell’OIV della performance di Ente e di struttura organizzativa;
 - proposta definitiva di valutazione da parte dell’OIV degli obiettivi assegnati al Segretario Generale e consegna della proposta al Segretario Generale e al Sindaco;
 - 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 del personale dirigenziale

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

- a) Fase previsionale: attribuzione degli obiettivi attraverso l'approvazione del PIAO da parte della Giunta Comunale;
- b) Fase di monitoraggio infrannuale con eventuale revisione periodica degli obiettivi assegnati, attraverso le modifiche apportate alla Sotto-Sezione di Programmazione Performance del PIAO;
- c) Fase consuntiva:
 - consuntivazione, entro il 31 gennaio dell'anno successivo, da parte di ciascun dirigente degli obiettivi assegnati e attestazione del rispetto delle prescrizioni normative (ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165); la consuntivazione consiste nel dichiarare per ogni obiettivo quanto conseguito, nel motivare eventuali scostamenti e nel trasmettere la documentazione attestante quanto raggiunto;
 - reportistica finale, a cura dell'Ufficio Controllo di gestione, sugli obiettivi, sulla performance delle strutture organizzative e sulla performance di Ente;
 - prima proposta di valutazione della performance di Ente e delle strutture organizzative da parte dell'OIV;
 - formulazione della valutazione sulle competenze professionali dimostrate e sui comportamenti organizzativi a cura dei soggetti individuati nella disciplina di dettaglio;
 - prima proposta di valutazione, da parte dell'OIV, della performance individuale dei dirigenti;
 - 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;
 - eventuale colloquio tra OIV e dirigente per la discussione della valutazione della performance individuale proposta dall'OIV: (entro maggio);
 - 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;
 - proposta definitiva, da parte dell'OIV, di valutazione della performance di Ente, di struttura organizzativa e individuale del dirigente;
 - consegna ai dirigenti e alla Giunta delle schede contenenti la proposta di valutazione definitiva dell'OIV;
 - deliberazione della Giunta rispetto alla proposta dell'OIV con approvazione delle schede di valutazione dei dirigenti.

Art. 14 - Il processo di valutazione delle posizioni organizzative

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 della Sotto-Sezione Programmazione Performance del PIAO):
 - 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;
 - attribuzione formale degli obiettivi da effettuarsi esclusivamente mediante una metodologia che permetta la verifica inequivocabile della data (es: comunicazione con protocollazione interna – assegnazione con documento firmato digitalmente, ecc) definendo anche il peso relativo di ogni obiettivo assegnato tenendo conto di quanto previsto dall'art. 9 comma 3 del presente sistema;
2. Fase di monitoraggio infrannuale (entro 10 giorni lavorativi dalla data di approvazione delle variazioni apportate alla Sotto-Sezione Programmazione Performance del PIAO), con verifica

dell'eventuale impatto delle variazioni sugli obiettivi assegnati al titolare di posizione organizzativa e conseguente necessità di revisione di obiettivi e pesi assegnati;

3. Fase consuntiva:

- proposta definitiva di valutazione da parte dell'OIV della performance di Ente;
- valutazione della performance individuale del titolare di posizione organizzativa:
 - a) consegna 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;
 - b) 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;
 - c) trasmissione al dirigente da parte del valutato, entro i successivi 5 giorni dalla consegna, della scheda di valutazione datata e firmata per presa visione.

Art. 15 - Il processo di valutazione del personale

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

1. Fase previsionale (entro 10 giorni lavorativi dalla data di approvazione PIAO o del documento provvisorio con i contenuti della Sotto-Sezione Programmazione Performance del PIAO):
 - illustrazione degli obiettivi attesi, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;
 - attribuzione formale da effettuarsi esclusivamente mediante una metodologia che permetta la verifica inequivocabile della data (es: comunicazione ai dipendenti con protocollazione interna – assegnazione con documento firmato digitalmente, ecc) degli obiettivi ed individuazione dei relativi pesi;
2. Fase di monitoraggio infrannuale (entro 10 giorni lavorativi dalla data di approvazione delle variazioni apportate alla Sotto-Sezione Programmazione Performance del PIAO), con verifica dell'eventuale impatto delle variazioni sugli obiettivi assegnati al titolare di posizione organizzativa e conseguente necessità di revisione di obiettivi e pesi assegnati;
3. Fase consuntiva:
 - valutazione della performance individuale del dipendente:
 - a) consegna 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;
 - b) entro i successivi 20 gg, 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 nelle schede di valutazione;
 - c) trasmissione al dirigente da parte del valutato, entro i successivi 5 giorni dalla consegna, della scheda di valutazione datata e firmata per presa visione.
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 cessazione dal servizio del valutatore

1. 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 o alla data della cessazione del rapporto di lavoro, qualora sia antecedente alla fine dell'anno.

2. Il dirigente di cui al comma 1 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.
3. I valutatori che cessano dal servizio presso l'Ente nel secondo semestre dell'anno 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 risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati;
 - b) la percentuale di raggiungimento della performance di Ente (solo per il Segretario Generale, i dirigenti e titolari di posizione organizzativa);
 - c) la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi;
 - d) le eventuali indicazioni per il miglioramento della prestazione;
 - e) le eventuali considerazioni del valutato;
 - f) la firma del valutatore e quella per presa visione del valutato;
 - g) la data di presa visione della scheda da parte del valutato.

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

1. Per le operazioni di assegnazione obiettivi e valutazione del personale, effettuate tramite strumenti informatici, 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;
2. 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;
3. le schede di valutazione dei dirigenti e del Segretario Generale sono conservate agli atti della Segreteria generale.

Art. 17 - La procedura di conciliazione

1. 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 dei 7 giorni naturali a decorrere dalla data riportata sulla scheda di valutazione articolata 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;

- e) il Dirigente comunica l'esito del colloquio di conciliazione al dipendente entro 5 giorni naturali dalla data del colloquio.

2. 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.

3. 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 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.

DISCIPLINA DI DETTAGLIO

PESO FATTORI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE	SEGRETARIO GENERALE		DIRIGENTI	TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	DIPENDENTI PRIVI DI INCARICO CATEGORIA D – PLB - PLC	DIPENDENTI PRIVI DI INCARICO CATEGORIA C - PLA	DIPENDENTI PRIVI DI INCARICO CATEGORIA B	DIPENDENTI PRIVI DI INCARICO CATEGORIA A
	nell'ipotesi in cui eserciti esclusivamente le funzioni previste dall'art. 97 comma 4 lettere a), b) e c) del D.Lgs. 267/2000	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						
Performance di Ente	15%	15%	5%	5%	-	-	-	-
Performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità (1)		40%	50%	-	-	-	-	-
Contributo apportato alla performance organizzativa della struttura d'appartenenza		-	-	50%	55%	50%	45%	40%
Raggiungimento obiettivi individuali/di gruppo (2)	45%	15%	15%	5%				
Competenze dimostrate e comportamenti organizzativi	40%	30%	30%	40%	45%	50%	55%	60%

(1) Per il Segretario Generale, le strutture organizzative rette ad interim sono equipese.

(2) Per il Segretario Generale compresi quelli connessi alle funzioni sue proprie

PERFORMANCE DI ENTE

Il fattore rappresenta la performance generale dell'Ente rispetto alla quale, il Segretario Generale, tutti i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa sono coinvolti.

La Giunta Comunale può, annualmente, prevedere che la performance generale di Ente sia misurata attraverso specifici obiettivi e relativi indicatori che esprimano l'efficacia delle politiche pubbliche, anche con riferimento alle valutazioni espresse dagli utenti dei servizi.

Il grado di raggiungimento di detti obiettivi viene misurato in centesimi dall'Ufficio Controllo di Gestione e valutato dall'OIV.

La performance di Ente è espressa in termini percentuali in un unico valore di sintesi dato dalla media aritmetica delle percentuali di raggiungimento dei singoli obiettivi. Gli obiettivi di Ente individuati dalla Giunta sono descritti nella Sotto-Sezione di Programmazione Performance del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

In assenza di definizione di obiettivi da parte della Giunta, la performance di Ente viene misurata con la media aritmetica dei risultati di sintesi della performance delle strutture organizzative alle quali è attribuita autonoma rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa. La misurazione della performance di Ente viene comunicata ai dirigenti insieme agli esiti della misurazione degli altri fattori e rappresentata nella Relazione sulla Performance/Prestazione.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ

Per "Performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità" si intende il grado di attuazione degli obiettivi che il dirigente può conseguire attraverso l'azione del Servizio diretto. Conseguentemente i dirigenti di servizio vengono valutati sulla performance organizzativa del Servizio retto.

Gli obiettivi che concorrono alla performance organizzativa di una determinata struttura sono rappresentati nella Sotto-Sezione di Programmazione Performance del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), il Servizio di riferimento è indicato in corrispondenza di ogni obiettivo.

La performance di ogni struttura organizzativa è data dalla media pesata delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi della struttura assegnati ad ogni dirigente.

Ad ogni obiettivo viene assegnato dal Segretario Generale, un indice di rilevanza, compreso tra 0,1 e 1,5. L'indice di rilevanza degli obiettivi di struttura assegnati al Segretario Generale, nell'ipotesi in cui eserciti funzioni dirigenziali, viene attribuito dal Sindaco.

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 inevasa
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

Il peso di un obiettivo di una data struttura organizzativa è dato dal rapporto tra l'indice di rilevanza dell'obiettivo stesso e la somma degli indici di rilevanza dell'insieme degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa considerata.

CONTRIBUTO APPORTATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA D'APPARTENENZA

Per permettere di misurare il contributo apportato dal titolare di posizione organizzativa alla performance della struttura di diretta responsabilità, il dirigente responsabile deve individuare gli obiettivi da assegnare al titolare a tal fine, secondo quanto riportato nell'art. 3 bis del Sistema.

Il dirigente responsabile provvede ad assegnare gli obiettivi sui quali viene misurato il contributo apportato dal titolare di posizione organizzativa alla performance della struttura di diretta responsabilità ed i relativi pesi (in centesimi).

Il contributo apportato dal personale privo di incarichi alla performance della struttura d'appartenenza non viene misurato isolatamente, ritenendo che gli obiettivi individuali/di gruppo assegnati dal dirigente a detti dipendenti contribuiscano indirettamente alla performance della struttura organizzativa d'appartenenza.

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI/DI GRUPPO

Per "obiettivi individuali/di gruppo" si intendono specifici obiettivi assegnati individualmente o assegnati a gruppi di dipendenti. Detti obiettivi sono attribuiti alla dirigenza e al Segretario Generale nell'ambito della Sotto-Sezione di Programmazione Performance del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Gli obiettivi individuali/di gruppo assegnati al Segretario Generale ai dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa sono equipesati.

Ad ogni obiettivo assegnato al personale privo di incarichi di responsabilità viene assegnato dal dirigente responsabile un peso in centesimi.

Il punteggio assegnato ad ogni obiettivo è dato dalla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo. Per gli obiettivi individuali di Segretario Generale e dirigenti, al di sotto della percentuale del 50%, il singolo obiettivo si intende non raggiunto.

Ai fini della valutazione individuale dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa viene calcolato un punteggio finale dato dalla media aritmetica delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi individuali/di gruppo.

Ai fini della valutazione individuale del personale privo di incarichi di responsabilità viene calcolato un punteggio finale dato dalla media pesata delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi individuali/di gruppo.

COMPETENZE DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione delle competenze avviene sulla base di predefiniti fattori valutativi ponderati su base 100, variabili nel peso a seconda della categoria del personale e dell'incarico rivestito.

N°	FATTORI DI VALUTAZIONE	Descrizione
1	Capacità organizzative ed attenzione al risultato	Per il Segretario Generale: capacità di coordinare l'azione degli apicali della amministrazione nella traduzione degli indirizzi politici nelle azioni e nei progetti deputati alla realizzazione dell'azione amministrativa, tensione al risultato - capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato, flessibilità - capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi perseguiti. Per dirigenti, titolari di p.o. e personale preposto al coordinamento di uffici si intende la capacità dimostrata nell'ottimizzare i flussi di lavoro indirizzando i collaboratori nella gestione del proprio tempo in funzione e nel rispetto degli obiettivi e delle attività. Relativamente a tale aspetto, per i dirigenti, il valutatore tiene conto anche della chiara definizione (anche per l'esterno) dell'organizzazione interna alla struttura di competenza e della identificazione di referenti per attività trasversali rilevanti (trasparenza, prevenzione corruzione, controllo di gestione ecc...). Per il personale non preposto al coordinamento di uffici si intende l'attenzione posta alle scadenze e alle priorità stabilite dai superiori.
2	Capacità di decisione, iniziativa ed autonomia	Per il Segretario Generale: iniziativa e propositività - capacità di stimolare la ridefinizione innovativa dei processi, capacità di definire regole e modalità operative nuove, capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, contributo alla crescita dell'organizzazione – introduzione di strumenti gestionali innovativi, superamento degli schemi e delle prassi consolidate, capacità di equilibrio tra efficacia, efficienza e legalità dell'azione amministrativa, capacità di equilibrio tra speditezza e garantismo.

N°	FATTORI DI VALUTAZIONE	Descrizione
		Per dirigenti, titolari di p.o., capacità di prendere decisioni e di proporre iniziative innovative utili e realistiche tenendo conto delle proposte dei collaboratori e dei bisogni dell'organizzazione. Per il personale non preposto ad uffici è la capacità di autodeterminare il proprio comportamento in funzione dei risultati, di organizzare e gestire la propria attività.
3	Capacità di innovare	Capacità di promuovere e diffondere innovazioni organizzative e tecnologiche e conoscenze acquisite anche a seguito di frequenza di corsi di formazione.
4	Capacità di gestione del personale/ Capacità di mantenere con il diretto superiore gerarchico relazioni corrette	Capacità di delegare i compiti ai propri collaboratori, di assegnare obiettivi/progetti e di monitorarne lo stato d'avanzamento. Relativamente a tale aspetto, per i dirigenti, si tiene conto anche del rispetto dei tempi e delle modalità previste dal presente sistema per la valutazione della performance individuale dei collaboratori. Capacità di creare uno spirito collaborativo e di motivare i propri collaboratori sapendo scegliere lo stile di leadership da utilizzare a seconda delle circostanze. Capacità di interpretare il ruolo di "responsabile" sia esercitando l'autorità che ne deriva, sia assumendosi la responsabilità dei risultati. Il comportamento nei confronti del superiore gerarchico deve essere funzionale alle esigenze di servizio e deve essere garantito un costante collegamento informativo.
5	Capacità di contribuire all'integrazione tra i diversi uffici e nel proprio gruppo	Capacità di cogliere tempestivamente le richieste e di gestirle, di esplicitare il proprio punto di vista anche quando è divergente, di facilitare l'espressione dei dubbi di chi si ascolta, di non lasciarsi condizionare dai conflitti.
6	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti interni/esterni	Per il Segretario Generale: integrazione con gli amministratori; comunicazione e capacità relazionale con gli apicali della amministrazione, partecipazione alla vita organizzativa, uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Capacità di instaurare sinergie con altre strutture organizzative ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni.

N°	FATTORI DI VALUTAZIONE	Descrizione
		Capacità di migliorare l'immagine esterna dell'ente attraverso la propria attività e/o di influire positivamente sulla gestione delle relazioni con gli interlocutori esterni dell'Ente.
7	Affidabilità	Capacità di rispondere alle funzioni assegnate, assumendosi le proprie responsabilità, cogliendo e avvisando per tempo su probabili evenienze o su fattori non previsti che potrebbero ostacolare o rendere non vantaggiosi i programmi formulati. Rispetto delle prescrizioni e delle misure previste dal Piano per la prevenzione della corruzione e della Trasparenza e del Codice di Comportamento.
8	Propositività, e problem solving e resilienza	Capacità di supportare attivamente i propri superiori nella definizione degli obiettivi/linee strategiche. Per i dirigenti, il valutatore tiene conto anche della propositività e del rispetto dei tempi e delle richieste degli uffici di supporto alla direzione generale (controllo di gestione, bilancio, personale ...). Capacità di risolvere situazioni straordinarie/problemi e di adattarsi a modalità nuove di lavoro mettendo in atto le necessarie soft skill e conoscenze: per i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa il valutatore tiene conto anche della capacità di coordinare, accompagnare e monitorare i propri collaboratori in smart working, per il restante personale, i dirigenti tengono anche conto della capacità di produrre i risultati programmati in smart working
9	Capacità di differenziare la valutazione dei dipendenti	Capacità di valutare i propri collaboratori anche mediante significativa differenziazione delle valutazioni individuali effettuate.
10	Rispetto obblighi concernenti la prestazione lavorativa	Rispetto degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza.

N°	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso per S.G. (nell'ipotesi in cui eserciti esclusivamente le funzioni previste dall'art. 97 comma 4 lettere a), b) e c) del D.Lgs. 267/2000)	Peso per dirigenti e per S.G. 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)	Peso per titolari di p.o.	Peso per dipendenti privi di incarichi di responsabilità
1	Capacità organizzative ed attenzione al risultato	40%	15%	15%	15%
2	Capacità di decisione, iniziativa ed autonomia	30%	15%	15%	12%
3	Capacità di innovare		15%	7%	10%
4	Capacità di gestione del personale/Capacità di mantenere con il diretto superiore gerarchico relazioni corrette		15%	15%	10%
5	Capacità di contribuire all'integrazione tra i diversi uffici e nel proprio gruppo		13%	10%	15%
6	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti interni/esterni	30%	7%	10%	10%
7	Affidabilità			13%	13%
8	Propositività e problem solving e resilienza		15%	15%	15%
9	Capacità di differenziare la valutazione dei dipendenti		2%		
10	Rispetto obblighi concernenti la prestazione lavorativa		3%		

I fattori sopra elencati vengono valutati su una scala graduata su 5 punteggi.

Punteggio	Descrizione
1	Capacità/comportamento assente (o solo previsto ma non attuato)
2	Capacità/comportamento presente ma non efficace (buona intenzione senza risultato)
3	Capacità/comportamento presente ma efficace per non più del 50% delle volte in cui viene messa in pratica
4	Capacità/comportamento presente ed efficace per almeno il 70% delle volte in cui viene messa in pratica
5	Capacità/comportamento presente ed efficace per almeno il 90% delle volte in cui viene messa in pratica

La valutazione del Dirigente

La proposta di valutazione alla Giunta, da parte dell'OIV, per ogni fattore di valutazione diverso dal n. 9 e 10, si basa su valutazioni espresse, mediante l'assegnazione dei punteggi come sopra descritti, dai seguenti soggetti dell'Amministrazione:

Per i Dirigenti dei Servizi:

Segretario Generale sentito il Sindaco (con peso 80%)

Il 10% dei dipendenti non dirigenti, in servizio nell'anno oggetto di valutazione, assegnati al valutato (anche se appartenenti a servizi retti ad interim), estratti a sorte (con peso 20%). Per i dipendenti estratti a sorte viene garantito l'anonimato. Nell'ipotesi in cui i dipendenti estratti a sorte non si esprimano nella valutazione dei primi 8 fattori sopra riportati, alla valutazione del Segretario viene dato peso 100%.

Il punteggio assegnato ai singoli fattori è dato dalla media pesata dei punteggi assegnati al singolo fattore da ogni soggetto. Per il gruppo di soggetti costituito dai dipendenti estratti a sorte, il punteggio assegnato al singolo fattore è dato dalla media aritmetica dei punteggi assegnati al singolo fattore da ogni soggetto.

Riguardo al fattore di valutazione n. 9 **“Capacità di differenziare la valutazione dei dipendenti”**, la proposta di valutazione dell'OIV, si basa sulla misurazione effettuata dall'ufficio preposto al controllo di gestione 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

Per le strutture con un numero di collaboratori inferiore a 3, il fattore di valutazione n. 9 non viene valutato e il suo peso viene redistribuito tra gli altri fattori in misura proporzionale.

Nel caso di dirigenti cessati dal servizio prima dell'effettuazione delle valutazioni del personale, il fattore di valutazione n. 9 non viene valutato e il suo peso viene redistribuito tra gli altri fattori in misura proporzionale.

Per coloro che, nell'anno di riferimento per il calcolo del fattore n. 9, non abbiano prestato servizio presso il Comune di Udine, il fattore non viene valutato e il peso associato viene ridistribuito in misura proporzionale sugli altri fattori;

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 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.

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.

Il punteggio complessivo è dato dalla media pesata dei punteggi ottenuti dal valutato su tutti i fattori oggetto di valutazione.

Il punteggio finale viene espresso in percentuale rapportando la media pesata dei punteggi ottenuti al punteggio massimo conseguibile (5).

Nel formulare la propria proposta di valutazione complessiva sulla sfera delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei dirigenti, l'OIV non agisce da valutatore diretto, ma da coordinatore del processo valutativo, esprimendo, nella scheda, un punteggio in percentuale che tenga conto del punteggio complessivo risultante dalla valutazione da parte dei diversi soggetti coinvolti.

La valutazione del Segretario Generale

Per il Segretario Generale il soggetto titolare del potere valutativo è il Sindaco.

Il punteggio complessivo attribuito alla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi del Segretario Generale è dato dalla media pesata dei punteggi ottenuti sulle voci oggetto di valutazione.

Il punteggio finale viene espresso in percentuale rapportando la media pesata dei punteggi ottenuti sul punteggio massimo conseguibile (5).

La valutazione dei dipendenti non dirigenti

Il soggetto titolare del potere valutativo dei dipendenti non dirigenti (sia dei titolari di posizione organizzativa, sia dei dipendenti privi di incarichi di responsabilità) è il dirigente.

Nel valutare il personale privo di incarichi di responsabilità, il dirigente si avvale dei giudizi espressi dagli eventuali titolari di posizione organizzativa preposti al valutando. Il punteggio complessivo attribuito alla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei dipendenti non dirigenti è dato dalla media pesata dei punteggi ottenuti sulle voci oggetto di valutazione.

Il punteggio finale viene espresso in percentuale rapportando la media pesata dei punteggi ottenuti sul punteggio massimo conseguibile (5).

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.