



COMUNE DI CEREGNANO  
PROVINCIA DI ROVIGO

---

***METODOLOGIA PERMANENTE  
DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA  
ED INDIVIDUALE***

*Allegato alla deliberazione della Giunta Comunale*

*n. 94 in data 29/12/2011*

*rettificato (art. 22) con deliberazione della G.C. n. 37 in data 28/05/2012*



## **INDICE**

### **SEZIONE I - CONTESTO DI RIFERIMENTO**

1. Premessa

### **SEZIONE II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

2. Performance organizzativa, obiettivi, indicatori e target
3. Aree di performance bilanciate
4. Obiettivi strategici ed obiettivi gestionali
5. Processo di pianificazione dell'ente

### **SEZIONE III SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

6. Premessa
7. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

### **SEZIONE IV SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO COMUNALE**

8. Misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario Comunale
9. Misurazione e valutazione della performance individuale operativa del Segretario Comunale
10. Misurazione e valutazione della performance individuale di ruolo del Segretario Comunale
11. Misurazione e valutazione complessiva della performance individuale del Segretario Comunale
- 12 . Attribuzione dell'indennità di risultato del Segretario Comunale
- 13 . Processo di valutazione del Segretario Comunale

### **SEZIONE V SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

14. Misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa
15. Misurazione e valutazione della performance individuale operativa dei Responsabili di Settore
16. Misurazione e valutazione della performance individuale di ruolo dei Responsabili di Settore
17. Misurazione e valutazione complessiva della performance individuale dei Responsabili di Settore
- 18 . Attribuzione dell'indennità di risultato ai Responsabili di Settore
- 19 . Processo di valutazione dei Responsabili di Settore

**SEZIONE VI**  
**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**  
**DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**  
**DEL PERSONALE DIPENDENTE**

20. Misurazione e valutazione della performance individuale del personale dipendente
21. Misurazione e valutazione della performance individuale operativa dei dipendenti
22. Misurazione e valutazione della performance individuale di ruolo dei dipendenti
23. Misurazione e valutazione complessiva della performance individuale dei dipendenti
24. Attribuzione del compenso incentivante la produttività ai dipendenti
25. Processo di valutazione dei dipendenti

**ALLEGATI:**

ALLEGATO A – obiettivi di ruolo del Segretario Comunale

ALLEGATO B – scheda di valutazione del Segretario Comunale

ALLEGATO C – obiettivi di ruolo dei Responsabili di Settore

ALLEGATO D – scheda di valutazione dei Responsabili di Settore

ALLEGATO E – obiettivi di ruolo del personale dipendente

ALLEGATO F – scheda di valutazione del personale dipendente

## SEZIONE I - CONTESTO DI RIFERIMENTO

### 1. Premessa

A seguito dell'approvazione del Regolamento comunale per il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti e per la costituzione del comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, secondo i principi dettati dal d. lgs. n. 150/2009 per gli enti locali (vedi delibera di Giunta Comunale n. 50 del 22/06/2011), il Comune di Ceregnano ha fissato i principi e le regole del proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance (S.Mi.Va.P.).

Il nuovo Regolamento prevede un Sistema di misurazione e valutazione della performance così sintetizzabile:

<b>FASI DELLO S.Mi.Va.P.</b>	<b>ATTI E ATTIVITA'</b>	<b>TEMPISTICA</b>	<b>SOGGETTI RESPONSABILI</b>
1° FASE	Piano Della Performance	Entro 31 gennaio o entro 30 giorni da approvazione Bilancio di Previsione, in caso di proroga del termine di approvazione	Giunta Comunale, su proposta del Segretario Comunale, sentiti i Responsabili di Settore e previa asseverazione OIV
2° FASE	Monitoraggio della performance	A conclusione di ogni quadrimestre	Conferenza dei Responsabili di Settore, con supervisione Segretario Comunale e OIV
3° FASE	Misurazione e valutazione finale della performance	Di norma entro mese febbraio anno successivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ per misuraz.+valutaz. performance organizz.: OIV coadiuvato da STP</li> <li>➤ per misuraz. perform. individuale Segretario: OIV</li> <li>➤ per misuraz. perform. individuale P.O.: OIV</li> <li>➤ per valutaz. perform. individuale Segretario: SINDACO</li> <li>➤ per valutaz. perform. individuale P.O.: SINDACO</li> <li>➤ per misuraz.+valutaz. Perform. individuale dipendenti: P.O.</li> </ul>
4° FASE	Relazione sulla Performance	Di norma entro mese marzo anno successivo	Giunta Comunale previa validazione OIV
5° FASE	Rendicontazione della performance	Di norma entro mese aprile anno successivo ed in ogni caso entro 30 giugno	Giunta Comunale al Consiglio Comunale
6° FASE	Attribuzione sistemi premianti	Dopo mese aprile	OIV

La presente metodologia, nel contesto dei principi e delle regole definiti dal Regolamento approvato con delibera di Giunta Comunale n. 50 del 22/06/2011, si propone in particolare di definire nel dettaglio quanto previsto dallo stesso regolamento, e precisamente:

- a) il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente e delle sue aree organizzative;
- b) il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario Comunale;
- c) il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa (Responsabili di Settore);
- d) il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del restante personale dipendente.

## **SEZIONE II**

### **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

#### **2. Performance organizzativa, obiettivi, indicatori e target**

In conformità a quanto stabilito dai principi del D. Lgs. n. 150/2009 e dal regolamento dell'ente, la performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento all'ente nel suo complesso ed alle unità organizzative in cui si articola.

In linea generale, la "PERFORMANCE ORGANIZZATIVA" esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione. La sua misurazione richiede pertanto la preventiva individuazione di indicatori di risultato ovvero misure e parametri che esprimano il livello di conseguimento dell'obiettivo; richiede inoltre, ove possibile, la indicazione di target di risultato, ovvero livelli di risultato che indichino preventivamente il traguardo da superare perché l'obiettivo possa considerarsi pienamente raggiunto.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto strettamente correlate al ciclo della pianificazione dell'ente e, in particolare, agli obiettivi definiti nei documenti di programmazione (PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI – P.D.O. – contenuto all'interno del Piano della Performance).

La performance organizzativa è un attributo, a seconda dei casi:

- ✓ dell'ente nel suo complesso;
- ✓ di politiche dell'ente;
- ✓ di servizi rivolti all'utenza interna o esterna;
- ✓ di unità organizzative;
- ✓ di piani, programmi o progetti;
- ✓ di procedimenti amministrativi;
- ✓ di processi di lavoro.

Gli OBIETTIVI DI PERFORMANCE sono tra loro collegati e devono essere focalizzati sui risultati.

Nel contesto delle presenti metodologie, dunque:

- OBIETTIVO è la performance attesa nel futuro, in un arco temporale determinato, riferita, alternativamente:
  - ✓ all'ente nel suo complesso;
  - ✓ a politiche dell'ente;
  - ✓ a servizi rivolti all'utenza interna o esterna;
  - ✓ a unità organizzative;
  - ✓ a piani, programmi e progetti;
  - ✓ a procedimenti amministrativi;
  - ✓ a processi di lavoro;
- INDICATORE DI PERFORMANCE è una misura quantitativa, basata su una tecnica di misura, finalizzata ad informare sul livello di performance raggiunto;
- TARGET è il livello di performance indicato a priori come il traguardo da raggiungere; esso costituisce un riferimento per valutare a posteriori la performance realizzata.

Tutti questi elementi devono essere palesati in apposite schede obiettivo contenute nel P.D.O.

#### **3. Aree di performance bilanciate**

La performance si identifica, di volta in volta, con:

- ✓ una maggiore efficienza;
- ✓ una maggiore qualità dei servizi erogati;
- ✓ la capacità di fare le cose nei tempi programmati;
- ✓ la soddisfazione degli utenti serviti;
- ✓ il miglioramento della qualità della vita nel territorio comunale;

- ✓ il miglioramento dello stato di salute economico-finanziaria dell'ente;
- ✓ il miglioramento del livello di soddisfazione del personale;
- ✓ l'acquisizione di nuove competenze professionali e metodi di lavoro;
- ✓ l'utilizzo di sistemi informativi, tecnologici e di comunicazione più avanzati.

Nel contesto della presente metodologia, gli ambiti sopra indicati costituiscono "AREE DI PERFORMANCE". Il Piano della Performance adottato nell'ente dovrà tendere a bilanciare le diverse aree di risultato, fissando obiettivi e misurando risultati che interessino di regola tutte le aree indicate.

#### **4. Obiettivi strategici ed obiettivi gestionali**

Gli obiettivi sono decisi a diversi livelli decisionali. Gli obiettivi definiti al massimo livello decisionale (giunta/consiglio) sono detti "OBIETTIVI STRATEGICI"; gli obiettivi definiti a livello decisionale intermedio (giunta/segretario comunale/p.o.) sono detti "OBIETTIVI GESTIONALI".

Gli obiettivi strategici hanno, di regola, le seguenti caratteristiche:

- ✓ sono, di norma, riferiti all'ente nel suo complesso, a politiche dell'ente, a progetti di investimento;
- ✓ hanno un arco temporale pluriennale;
- ✓ richiedono l'apporto congiunto di più unità organizzative.

Gli obiettivi gestionali hanno, di regola, le seguenti caratteristiche:

- ✓ sono, di norma, riferiti a specifiche unità organizzative, a specifici servizi, processi o progetti;
- ✓ hanno un arco temporale annuale;
- ✓ sono affidati alla responsabilità di una specifica unità organizzativa.

Gli obiettivi strategici traggono origine, di norma, dalla relazione previsionale e programmatica, gli obiettivi operativi dal PEG; entrambi sono declinati nel PDO contenuto nel Piano della Performance.

La funzione "CONTROLLO DI GESTIONE" è chiamata a monitorare gli obiettivi gestionali, la funzione "CONTROLLO STRATEGICO" a monitorare gli obiettivi strategici.

Agli obiettivi gestionali è sempre collegato il budget, ovvero le dotazioni economico-finanziarie assegnate a ciascun responsabile attraverso il PEG; agli obiettivi strategici è collegato il budget qualora gli stessi richiedano, per il loro raggiungimento, l'assegnazione di dotazioni economico-finanziarie.

#### **5. Processo di pianificazione dell'ente**

In coerenza con le linee metodologiche proposte nel presente documento, il processo di pianificazione dell'ente, come enucleato nel Piano della Performance, dovrà muovere dalla individuazione di "AREE STRATEGICHE".

Con tale espressione, si designano gli ambiti di intervento sui quali vengono definite le strategie dell'ente. All'interno di ciascuna area strategica converge l'iniziativa di più unità organizzative dell'ente. L'insieme di priorità, obiettivi strategici e iniziative strategiche costituisce la strategia dell'ente in una determinata area strategica.

La declinazione operativa degli obiettivi strategici definisce gli obiettivi operativi e le correlate iniziative da porre in essere.

Il Piano della Performance costituisce la sintesi della pianificazione dell'ente. Esso viene adottato al termine della pianificazione, una volta definiti tutti i documenti di piano (Relazione Previsionale e Programmatica, Bilancio di Previsione, Piano Esecutivo di Gestione).

### SEZIONE III

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### 6. Premessa

In questa sezione della metodologia, in coerenza con i principi del D. Lgs. n. 150/2009 e con il Regolamento per il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti, viene descritto il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale in essere presso il Comune di Ceregnano.

Tale sistema si propone in particolare di:

- rafforzare la coerenza tra comportamenti dei responsabili di Settore e del personale e attese di ruolo;
- favorire lo sviluppo professionale attraverso l'evidenziazione di gap tra competenze dimostrate e competenze attese;
- assicurare l'integrazione con il sistema di pianificazione e controllo;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale e per attribuire altri riconoscimenti previsti da norme di legge e/o contrattuali.

Oggetto della misurazione e della valutazione è la prestazione di ciascuna persona nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato.

In generale, il modello di misurazione e valutazione adottato prenderà in considerazione due diversi piani:

- a) il piano della **prestazione** resa in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi formalmente assegnati o all'apporto individuale ad obiettivi collettivi (PERFORMANCE INDIVIDUALE OPERATIVA);
- b) il piano dei **comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo (PERFORMANCE INDIVIDUALE DI RUOLO).

Il presente modello dovrà essere ulteriormente sviluppato per tener conto delle esigenze organizzative che emergeranno a seguito della sua applicazione; a tal fine, dovrà essere privilegiata un'ottica evolutiva e sperimentale, anche in considerazione della necessità di consolidare, nell'ambito dell'ente, cultura e competenze valutative. In sede di prima applicazione si assume la durata sperimentale di un anno; in assenza di diverse valutazioni, il modello troverà applicazione anche per gli esercizi successivi.

La misurazione e valutazione riguarderà:

- 1) il Segretario Comunale;
- 2) i titolari di incarico di posizione organizzativa;
- 3) i dipendenti a tempo indeterminato e determinato.

L'arco temporale della misurazione e valutazione della performance individuale coincide di regola, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere misurati e valutati è lo svolgimento di almeno 60 giornate di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

#### 7. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

I due diversi piani di misurazione e valutazione previsti dal modello (performance individuale operativa e performance individuale di ruolo) assumono contenuti diversi a seconda dei soggetti destinatari dell'attività di misurazione e valutazione.

La diversità del ruolo e della funzione ricoperti all'interno dell'organizzazione, infatti, costituisce il presupposto per modellare in maniera differenziata sia gli ambiti di misurazione/valutazione della performance operativa e di ruolo, sia il peso da attribuire agli ambiti stessi.

In conformità a quanto previsto dal Regolamento comunale per il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti e per la costituzione del comitato unico di garanzia per le pari opportunità, viene individuata la seguente tabella riassuntiva:

<b>SOGGETTO MISURATO E VALUTATO</b>	<b>AMBITI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE OPERATIVA</b>	<b>AMBITI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI RUOLO</b>	<b>PESO</b>
SEGRETARIO COMUNALE	1) raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di struttura	1) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura 2) competenze professionali e manageriali dimostrate	
	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>
TITOLARI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	1) indicatori di performance relativi al Settore organizzativa di diretta responsabilità 2) raggiungimento di specifici obiettivi individuali	1) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura 2) competenze professionali e manageriali dimostrate 3) capacità di valutazione dei propri collaboratori	
	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>
DIPENDENTI	1) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali	1) qualità del contributo assicurato alla performance del Settore di appartenenza 2) competenze dimostrate 3) comportamenti professionali ed organizzativi	
	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>100%</b>

Per ciascuna tipologia di soggetti valutati viene quindi elaborato un sistema di misurazione e valutazione appropriato e differenziato, esplicitato nelle sezioni seguenti.

**SEZIONE IV**  
**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**  
**DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**  
**DEL SEGRETARIO COMUNALE**

**8. Misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario Comunale**

Questo tipo di misurazione e valutazione coinvolge:

- a) il SINDACO, nel ruolo di valutatore;
- b) l'OIV, nel ruolo di misuratore e proponente la valutazione;
- c) il SEGRETARIO COMUNALE, nel ruolo di valutato.

**9. Misurazione e valutazione della performance individuale operativa del Segretario Comunale**

Questo tipo di misurazione e valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati al Segretario Comunale. Gli obiettivi strategici/operativi sono assegnati mediante il PDO contenuto nel Piano della Performance.

Gli obiettivi assegnati al Segretario Comunale devono avere, di norma, le seguenti caratteristiche:

- ✓ esprimono, di norma, risultati sovrasettoriali o strutturali dell'ente;
- ✓ sono collegati alla pianificazione strategica;
- ✓ sono relativamente poco numerosi;
- ✓ devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- ✓ sono misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento.

Per misurare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di misurazione progressiva suddivisa in quattro scaglioni, che va dal valore minimo 25% (= obiettivo conseguito in minima parte) al valore massimo 100% (= obiettivo conseguito pienamente):

- a) 1° scaglione: obiettivo raggiunto al 25%
- b) 2° scaglione: obiettivo raggiunto al 50%
- c) 3° scaglione: obiettivo raggiunto al 75%
- d) 4° scaglione: obiettivo raggiunto al 100%

Gli indicatori di performance e le attività necessarie per posizionarsi all'interno degli scaglioni suddetti sono predeterminati chiaramente, in misura progressiva, in ciascuna scheda obiettivo.

Questa scala di misurazione pone il livello di misurazione "100%" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. E' importante sottolineare che, qualora il valutato non ponga in essere volontariamente alcuna attività rilevante per il raggiungimento dell'obiettivo, la percentuale di raggiungimento sarà pari a "0" (zero).

La misurazione e valutazione individuale della performance operativa del Segretario Comunale è ottenuta come "media aritmetica semplice" delle percentuali di raggiungimento attribuite a ciascun obiettivo.

L'incidenza di questa area di valutazione, all'interno della valutazione complessiva del Segretario Comunale, è pari al **60%**.

In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transizione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi.

Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno, a seguito di eventi imprevisti o di mutamenti delle condizioni di contesto, dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione alla Giunta Comunale dell'obiettivo di cui si propone la rimodulazione, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- parere dell'OIV sulla proposta di revisione del Piano degli Obiettivi del Segretario Comunale;
- conseguente eventuale aggiornamento e revisione dell'obiettivo assegnato, mediante variazione di PDO e del Piano della Performance da parte della Giunta Comunale.

Nel caso in cui il Segretario Comunale abbia comunque posto in essere delle attività rilevanti ai fini del conseguimento di un obiettivo successivamente soggetto a revisione, di esse si dovrà tener conto ai fini della valutazione.

## **10. Misurazione e valutazione della performance individuale di ruolo del Segretario Comunale**

La misurazione e valutazione della performance di ruolo del Segretario Comunale è basata sui seguenti fattori:

- 1) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura
- 2) competenze professionali e manageriali dimostrate.

La valutazione dei fattori n. 1 e n. 2 presuppone l'assegnazione di "obiettivi di ruolo" al Segretario Comunale. L'incidenza di questa area di valutazione, all'interno della valutazione complessiva del Responsabile di Settore, è pari al **40%**.

Gli obiettivi di ruolo:

- ✓ identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi;
- ✓ sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato;
- ✓ sono in numero limitato.

Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, per il Segretario Comunale sono definiti gli obiettivi di ruolo di cui all'**ALLEGATO A**. Essi sono sottoponibili a revisione di anno in anno ed eventualmente modificabili in relazione a mutamenti nei contesti organizzativi ed alle esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dall'OIV ed adottate dalla Giunta Comunale.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo"), si utilizzerà, per ciascun obiettivo di ruolo, la seguente scala continua di giudizi sintetici:

CODIFICA DEL GIUDIZIO	GIUDIZIO	PUNTEGGIO
La prestazione è risultata al di sotto delle attese	Insufficiente	Punti 0
La prestazione ha corrisposto al minimo delle attese	Sufficiente	Punti 1
La prestazione è risultata in linea con le attese	Buono	Punti 2
La prestazione ha superato le attese	Ottimo	Punti 3
La prestazione ha conseguito risultati di particolare rilievo	Lodevole	Punti 4

La misurazione e valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "somma aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

## **11. Misurazione e valutazione complessiva della performance individuale del Segretario Comunale**

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale del Segretario Comunale è ottenuta come somma aritmetica semplice del punteggio attribuito alla performance operativa e del punteggio attribuito alla performance di ruolo.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio finale, presupposto necessario per l'attribuzione dell'indennità di risultato secondo i parametri indicati nel paragrafo 12.

## 12 . Attribuzione dell'indennità di risultato del Segretario Comunale

In base al punteggio finale di valutazione ottenuto, la performance complessiva del Segretario Comunale viene classificata in dieci scaglioni, a ciascuno dei quali corrisponde una differenziata percentuale di attribuzione dell'indennità di risultato, calcolata secondo i parametri previsti dal CCNL di categoria al momento vigente.

In ogni caso, una valutazione complessiva inferiore ai 50 punti non dà luogo all'attribuzione della retribuzione di risultato per l'anno di riferimento.

La corrispondenza è indicata nella seguente tabella:

	PUNTEGGIO FINALE	RETRIBUZIONE RISULTATO
1	da 95 a 100	10%
2	da 90 a 94	9%
3	da 85 a 89	8%
4	da 80 a 84	7%
5	da 75 a 79	6%
6	da 70 a 74	5%
7	da 65 a 69	4%
8	da 60 a 64	3%
9	da 55 a 59	2%
10	da 50 a 54	1%

## 13 . Processo di valutazione del Segretario Comunale

Il processo di valutazione prevede:

- dopo l'assegnazione iniziale degli obiettivi, vengono effettuate due fasi di verifica intermedia (ogni fine quadrimestre) per valutare l'avanzamento degli obiettivi operativi e di ruolo, discutere eventuali correttivi, condividere eventuali proposte di revisione degli obiettivi (da formalizzare con le modalità indicate al paragrafo 9); tali fasi sono espletate attraverso incontri/contatti in corso d'anno tra il Segretario Comunale e l'OIV, con il coinvolgimento del Sindaco o suo delegato. Le risultanze di tali verifiche intermedie sono raccolte in apposito verbale, sottoscritto dall'OIV e dal Segretario Comunale; in via semplificata, l'OIV può formalizzare dette risultanze utilizzando la scheda di valutazione di cui all'**ALLEGATO B**;
- l'OIV provvede alla misurazione della performance individuale complessiva del valutato, di norma entro metà febbraio dell'anno successivo;
- non appena effettuata la misurazione, l'OIV provvede a formulare la proposta di valutazione complessiva della performance individuale del Segretario, formalizzandola nell'apposita scheda di valutazione di cui all'**ALLEGATO B**; contestualmente trasmette la proposta al Sindaco ed al valutato;
- il soggetto valutato, qualora ritenga che l'esito della valutazione annuale della sua performance non sia accoglibile, ha facoltà di proporre formale impugnazione della scheda di valutazione entro e non oltre 15 (quindici) giorni dalla consegna della stessa, secondo le modalità previste dall'art. 12 del D. Lgs. n. 165/2001 e dall'art. 417-bis del c.p.c. Il decorso infruttuoso di detto termine costituisce formale accettazione, da parte dell'interessato, della valutazione comunicatagli;

- in alternativa, a seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni all'OIV, entro 5 (cinque) giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dall'OIV, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia;
- il Sindaco approva le schede di valutazione con proprio decreto, entro quindici giorni dalla conclusione di eventuali procedure di conciliazione instaurate dall'interessato oppure, in caso di accettazione dell'esito della valutazione, entro quindici giorni dalla trasmissione della proposta da parte dell'OIV. Il decreto contiene altresì la quantificazione dell'indennità di risultato attribuita al Segretario Comunale.

**SEZIONE V**  
**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**  
**DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**  
**DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**14. Misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa**

Questo tipo di misurazione e valutazione coinvolge:

- a) il SINDACO, nel ruolo di valutatore;
- b) l'OIV, nel ruolo di misuratore e proponente la valutazione, con il supporto della STP;
- c) i RESPONSABILI DI SETTORE titolari di posizione organizzativa, nel ruolo di valutati.

**15. Misurazione e valutazione della performance individuale operativa dei Responsabili di Settore**

Questo tipo di misurazione e valutazione scaturisce da due distinte aree di performance operativa:

- a) dagli indicatori di performance del Settore di diretta responsabilità;
- b) dal grado di conseguimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ciascun Responsabile di Settore.

**a) Indicatori di performance del Settore**

Gli indicatori di performance di ciascun Settore per l'anno di riferimento sono individuati nel PDI (Piano degli Indicatori) contenuto nel Piano della Performance. Tali indicatori devono avere le seguenti caratteristiche:

- ✓ esprimono il grado di efficienza/efficacia/economicità delle attività dell'Area nel suo complesso o di una o più attività specifiche;
- ✓ sono relativamente poco numerosi;
- ✓ devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- ✓ sono misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento.

L'incidenza di questa area di valutazione, all'interno della valutazione complessiva del Responsabile di Settore, è pari al **10%**.

**b) Obiettivi strategici/operativi**

Gli obiettivi strategici/operativi sono assegnati mediante il PDO (Piano degli Obiettivi) contenuto nel Piano della Performance. Possono essere assegnati anche obiettivi trasversali o "intersettoriali" comuni a più Responsabili di Settore.

Gli obiettivi assegnati ai Responsabili devono avere, di norma, le seguenti caratteristiche:

- ✓ esprimono, di norma, risultati settoriali dell'ente;
- ✓ sono collegati alla pianificazione strategico/operativa;
- ✓ sono relativamente poco numerosi;
- ✓ devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- ✓ sono misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento.

L'incidenza di questa area di valutazione, all'interno della valutazione complessiva del Responsabile di Settore, è pari al **50%**.

Per misurare la percentuale di realizzazione di ciascun indicatore ed il grado raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di misurazione progressiva suddivisa in quattro scaglioni, che va dal valore minimo 25% (= indicatore/obiettivo conseguito in minima parte) al valore massimo 100% (= indicatore/obiettivo conseguito pienamente):

- a) 1° scaglione: indicatore/obiettivo raggiunto al 25%
- b) 2° scaglione: indicatore/obiettivo raggiunto al 50%
- c) 3° scaglione: indicatore/obiettivo raggiunto al 75%
- d) 4° scaglione: indicatore/obiettivo raggiunto al 100%

Gli indicatori di performance e le attività necessarie per posizionarsi all'interno degli scaglioni suddetti sono predeterminati chiaramente, in misura progressiva, in ciascuna scheda indicatore/scheda obiettivo.

Questa scala di misurazione pone il livello di misurazione "100%" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli indicatori/obiettivi assegnati a inizio anno. E' importante sottolineare che, qualora il valutato non ponga in essere volontariamente alcuna attività rilevante per il raggiungimento dell'indicatore/obiettivo, la percentuale di raggiungimento sarà pari a "0" (zero).

La misurazione e valutazione individuale della performance operativa di ciascun Responsabile di Settore è ottenuta come sommatoria tra la "media aritmetica semplice" delle percentuali di realizzazione attribuite a ciascun indicatore di performance del Settore e la "media aritmetica semplice" delle percentuali di raggiungimento attribuite a ciascun obiettivo.

In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transizione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli indicatori/obiettivi.

Per tale ragione, è necessario che il "paniere di indicatori" ed il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli indicatori/obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La rimodulazione degli indicatori/obiettivi in corso d'anno, a seguito di eventi imprevisi o di mutamenti delle condizioni di contesto, dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione alla Giunta Comunale dell'indicatore/obiettivo di cui si propone la rimodulazione, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- parere del Segretario Comunale e dell'OIV sulla proposta di revisione del PDI/PDO;
- conseguente eventuale aggiornamento e revisione dell'indicatore/obiettivo assegnato, mediante variazione di PDI/PDO e del Piano della Performance da parte della Giunta Comunale.

Nel caso in cui il Responsabile abbia comunque posto in essere delle attività rilevanti ai fini del conseguimento di un indicatore/obiettivo successivamente soggetto a revisione, di esse si dovrà tener conto ai fini della valutazione.

## **16. Misurazione e valutazione della performance individuale di ruolo dei Responsabili di Settore**

La misurazione e valutazione della performance di ruolo dei titolari di P.O. è basata sui seguenti fattori:

- 1) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura
- 2) competenze professionali e manageriali dimostrate
- 3) capacità di valutazione dei propri collaboratori

La valutazione dei fattori comportamentali n. 1 e n. 2 presuppone l'assegnazione di "obiettivi di ruolo" ai Responsabili di Settore. L'incidenza di questa area di valutazione, all'interno della valutazione complessiva del Responsabile di Settore, è pari al **36%**.

Gli obiettivi di ruolo:

- ✓ identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi;

- ✓ sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato;
- ✓ sono in numero limitato.

Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, per i Responsabili di Settore sono definiti gli obiettivi di ruolo di cui all'ALLEGATO C. Essi sono sottoponibili a revisione di anno in anno ed eventualmente modificabili in relazione a mutamenti nei contesti organizzativi ed alle esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dall'OIV ed adottate dalla Giunta Comunale.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo") si utilizzerà, per ciascun obiettivo di ruolo, la seguente scala continua di giudizi sintetici:

CODIFICA DEL GIUDIZIO	GIUDIZIO	PUNTEGGIO
La prestazione è risultata al di sotto delle attese	Insufficiente	Punti 0
La prestazione ha corrisposto al minimo delle attese	Sufficiente	Punti 1
La prestazione è risultata in linea con le attese	Buono	Punti 2
La prestazione ha superato le attese	Ottimo	Punti 3

La valutazione del fattore comportamentale n. 3 presuppone la differenziazione dei giudizi espressi da ciascun Responsabile nei confronti dei propri collaboratori. L'incidenza di questa area di valutazione, all'interno della valutazione complessiva del Responsabile di Settore, è pari al **4%**.

Per misurare la capacità di valutazione dei propri dipendenti si utilizzerà la seguente scala continua di giudizi sintetici:

	CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	GIUDIZIO	PUNTI
1	i giudizi espressi sui collaboratori sono sostanzialmente appiattiti (differenziazione tra valutazione min/max= da 0 a 2 punti)	insuff.	0
2	i giudizi espressi sui collaboratori si discostano lievemente (differenziazione tra valutazione min/max= da 3 a 4 punti)	suffic.	1
3	i giudizi espressi sui collaboratori sono discretamente differenziati (differenziazione tra valutazione min/max= da 5 a 6 punti)	buono	2
4	i giudizi espressi sui collaboratori sono sensibilmente differenziati (differenziazione tra valutazione min/max= da 7 a 8 punti)	ottimo	3
5	i giudizi espressi sui collaboratori sono significativamente differenziati (differenziazione tra valutazione min/max= da 9 a 10 punti)	lodevole	4
		<b>TOTALE</b>	<b>4</b>

La misurazione e valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "somma aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo e della capacità di valutazione dei propri collaboratori.

## 17. Misurazione e valutazione complessiva della performance individuale dei Responsabili di Settore

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale dei Responsabili di Settore è ottenuta come somma aritmetica semplice del punteggio attribuito alla performance operativa, del punteggio attribuito alla performance di ruolo e del punteggio attribuito alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio finale, presupposto necessario per l'attribuzione dell'indennità di risultato secondo i parametri indicati nel paragrafo 18.

## 18 . Attribuzione dell'indennità di risultato ai Responsabili di Settore

In base al punteggio finale di valutazione ottenuto, la performance complessiva dei Responsabili di Settore titolari di posizione organizzativa viene classificata in dieci scaglioni, a ciascuno dei quali corrisponde una differenziata percentuale di attribuzione dell'indennità di risultato, calcolata secondo i parametri previsti dal CCNL di categoria al momento vigente.

In ogni caso, una valutazione complessiva inferiore ai 50 punti non dà luogo all'attribuzione della retribuzione di risultato per l'anno di riferimento.

La corrispondenza è indicata nella seguente tabella:

### RETRIBUZIONE DI RISULTATO ASSEGNATA

PUNTI ASSEGNATI	PERCENT.	PUNTI ASSEGNATI	PERCENT.
da 95 a 100	25%	da 72 a 74	17%
da 93 a 95	24%	da 69 a 71	16%
da 90 a 92	23%	da 66 a 68	15%
da 87 a 89	22%	da 63 a 65	14%
da 84 a 86	21%	da 60 a 62	13%
da 81 a 83	20%	da 57 a 59	12%
da 78 a 80	19%	da 54 a 56	11%
da 75 a 77	18%	da 50 a 53	10%

## 19 . Processo di valutazione dei Responsabili di Settore

Il processo di valutazione prevede:

- dopo l'assegnazione iniziale degli obiettivi, vengono effettuate due fasi di verifica intermedia (ogni fine quadrimestre) per valutare l'avanzamento degli obiettivi operativi e di ruolo, discutere eventuali correttivi, condividere eventuali proposte di revisione degli obiettivi (da formalizzare con le modalità indicate al paragrafo 15); tali fasi sono espletate attraverso incontri in corso d'anno tra i Responsabili di Settore ed il Segretario Comunale e/o l'OIV, con il coinvolgimento del Sindaco o suo delegato. Le risultanze di tali verifiche intermedie sono raccolte in apposito verbale, sottoscritto dal Segretario Comunale e/o OIV e dal Responsabile; in via semplificata, il Segretario Comunale/OIV può formalizzare dette risultanze utilizzando la scheda di valutazione di cui all'**ALLEGATO D**;
- l'OIV provvede alla misurazione della performance individuale complessiva del valutato, di norma entro metà febbraio dell'anno successivo, con il supporto della STP (Struttura Tecnica Permanente);
- non appena effettuata la misurazione, l'OIV provvede a formulare la proposta di valutazione complessiva della performance individuale dei Responsabili di Settore, formalizzandola nell'apposita scheda di valutazione di cui all'**ALLEGATO D**; contestualmente trasmette la proposta al Sindaco ed al valutato;
- il soggetto valutato, qualora ritenga che l'esito della valutazione annuale della sua performance non sia accoglibile, ha facoltà di proporre formale impugnazione della scheda di valutazione entro e non oltre 15 (quindici) giorni dalla consegna della stessa, secondo le modalità previste dall'art. 12 del D. Lgs. n. 165/2001 e dall'art. 417-bis del c.p.c. Il decorso infruttuoso di detto termine costituisce formale accettazione, da parte dell'interessato, della valutazione comunicatagli;
-

- in alternativa, a seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni all'OIV, entro 5 (cinque) giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dall'OIV, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia;
- il Sindaco approva le schede di valutazione con proprio decreto, entro quindici giorni dalla conclusione di eventuali procedure di conciliazione instaurate dall'interessato oppure, in caso di accettazione dell'esito della valutazione, entro quindici giorni dalla trasmissione della proposta da parte dell'OIV. In caso di scostamento dalla proposta dell'OIV, il Sindaco è tenuto a motivare. Il decreto contiene altresì la quantificazione dell'indennità di risultato attribuita a ciascun Responsabile di Settore.

**SEZIONE VI**  
**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**  
**DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**  
**DEL PERSONALE DIPENDENTE**

**20. Misurazione e valutazione della performance individuale del personale dipendente**

Questo tipo di misurazione e valutazione coinvolge:

- a) i **RESPONSABILI DI SETTORE** titolari di posizione organizzativa, nel ruolo di valutatori;
- b) i propri **DIPENDENTI COLLABORATORI** nel ruolo di valutati.

**21. Misurazione e valutazione della performance individuale operativa dei dipendenti**

Questo tipo di misurazione e valutazione scaturisce dalla misurazione e valutazione del grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali assegnati ai dipendenti, legati di regola al Settore di appartenenza. Gli obiettivi sono assegnati mediante il PDO contenuto nel Piano della Performance. Possono essere assegnati anche obiettivi trasversali o “intersettoriali” comuni a più dipendenti appartenenti ad aree diverse.

I responsabili di Settore assicurano la piena conoscenza da parte dei propri collaboratori di tali obiettivi, nonché il coinvolgimento degli stessi.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati ai collaboratori è demandata alla competenza esclusiva dei Responsabili di Settore, i quali valuteranno l’apporto di ciascun dipendente in relazione a ciascun obiettivo.

Gli obiettivi assegnati ai dipendenti devono avere, di norma, le seguenti caratteristiche:

- ✓ esprimono, di norma, risultati specifici di un Servizio/Ufficio;
- ✓ sono collegati alla pianificazione strettamente operativa;
- ✓ sono relativamente poco numerosi;
- ✓ devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- ✓ sono misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento.

Per misurare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di misurazione progressiva suddivisa in quattro scaglioni, che va dal valore minimo 25% (= obiettivo conseguito in minima parte) al valore massimo 100% (= obiettivo conseguito pienamente):

- a) 1° scaglione: obiettivo raggiunto al 25%
- b) 2° scaglione: obiettivo raggiunto al 50%
- c) 3° scaglione: obiettivo raggiunto al 75%
- d) 4° scaglione: obiettivo raggiunto al 100%

Gli indicatori di performance e le attività necessarie per posizionarsi all’interno degli scaglioni suddetti sono predeterminati chiaramente, in misura progressiva, in ciascuna scheda obiettivo.

Questa scala di misurazione pone il livello di misurazione “100%” quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. E’ importante sottolineare che, qualora il valutato non ponga in essere volontariamente alcuna attività rilevante per il raggiungimento dell’obiettivo, la percentuale di raggiungimento sarà pari a “0” (zero).

La misurazione e valutazione individuale della performance operativa di ciascun dipendente è ottenuta come “media aritmetica semplice” delle percentuali di raggiungimento attribuite a ciascun obiettivo.

L’incidenza di questa area di valutazione, all’interno della valutazione complessiva del dipendente, è pari al **40%**.

In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transizione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi.

Per tale ragione, è necessario che il “paniere di obiettivi” assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La rimodulazione degli obiettivi in corso d’anno, a seguito di eventi imprevisti o di mutamenti delle condizioni di contesto, dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione alla Giunta Comunale dell’obiettivo di cui si propone la rimodulazione, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- parere del Responsabile di Settore e del Segretario Comunale sulla proposta di revisione del Piano degli Obiettivi dei dipendenti;
- conseguente eventuale aggiornamento e revisione dell’obiettivo assegnato, mediante variazione di PDO e del Piano della Performance da parte della Giunta Comunale.

Nel caso in cui il dipendente abbia comunque posto in essere delle attività rilevanti ai fini del conseguimento di un obiettivo successivamente soggetto a revisione, di esse si dovrà tener conto ai fini della valutazione.

## **22. Misurazione e valutazione della performance individuale di ruolo dei dipendenti**

La misurazione e valutazione della performance di ruolo dei dipendenti è basata sui seguenti fattori:

- 1) qualità del contributo assicurato alla performance del Settore di appartenenza
- 2) competenze dimostrate
- 3) comportamenti professionali ed organizzativi

La valutazione dei predetti fattori comportamentali presuppone l’assegnazione di “obiettivi di ruolo” ai dipendenti. Essi possono differenziarsi tra le diverse categorie del sistema di classificazione o in relazione alle specificità di ruolo. L’incidenza di questa area di valutazione, all’interno della valutazione complessiva del dipendente, è pari al **60%**.

Gli obiettivi di ruolo:

- ✓ identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi;
- ✓ sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato;
- ✓ sono in numero limitato.

Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, per i dipendenti sono definiti gli obiettivi di ruolo di cui all’**ALLEGATO E**. Essi sono sottoponibili a revisione di anno in anno ed eventualmente modificabili in relazione a mutamenti nei contesti organizzativi ed alle esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dall’OIV ed adottate dalla Giunta Comunale.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo (“performance di ruolo”) si utilizzerà, per ciascun obiettivo di ruolo, la seguente scala continua di giudizi sintetici:

CODIFICA DEL GIUDIZIO	GIUDIZIO	PUNTEGGIO
La prestazione è risultata al di sotto delle attese	Insufficiente	Punti 0
La prestazione ha corrisposto al minimo delle attese	Appena sufficiente/Sufficiente	Punti 1-2
La prestazione è risultata in linea con le attese	Abbastanza Buono/Buono	Punti 3-4
La prestazione ha superato le attese	Ottimo	Punti 5

La misurazione e valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come “somma aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

### **23. Misurazione e valutazione complessiva della performance individuale dei dipendenti**

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale dei dipendenti è ottenuta come somma aritmetica semplice del punteggio attribuito alla performance operativa e del punteggio attribuito alla performance di ruolo.

La valutazione si conclude con l’attribuzione del punteggio finale, presupposto necessario per l’attribuzione del compenso incentivante la produttività secondo i parametri indicati nel paragrafo 24.

### **24. Attribuzione del compenso incentivante la produttività ai dipendenti**

In base al punteggio finale di valutazione ottenuto, la performance complessiva dei dipendenti viene classificata come segue.

- a) **nel periodo transitorio** (in attesa dell’attuazione dell’art. 19 del D. Lgs. n. 150/2009):  
il budget incentivante complessivo a disposizione di ciascun Settore viene ripartito, tra i dipendenti assegnati al Settore stesso, in misura direttamente proporzionale al punteggio finale conseguito da ciascun dipendente, secondo la seguente formula:

$$B^1 (D^1) = (B/\Sigma) \times P^1$$

dove:

D<sup>1</sup> = dipendente del Settore

B<sup>1</sup> = compenso individuale per la produttività spettante al dipendente D<sup>1</sup>

Σ = somma aritmetica dei singoli punteggi finali conseguiti da tutti i dipendenti del Settore

B = budget incentivante complessivo a disposizione di ciascun Settore

P<sup>1</sup> = punteggio finale individuale conseguito dal dipendente D<sup>1</sup>

- b) **a regime** (in attuazione dell’art. 19 del D. Lgs. n. 150/2009):  
si procederà a recepire la normativa vigente.

In ogni caso, una valutazione complessiva inferiore ai 50 punti non dà luogo all’attribuzione del compenso incentivante la produttività per l’anno di riferimento.

### **25. Processo di valutazione dei dipendenti**

Il processo di valutazione prevede:

- dopo l’assegnazione iniziale degli obiettivi, vengono effettuate due fasi di verifica intermedia (ogni fine quadrimestre) per valutare l’avanzamento degli obiettivi operativi e di ruolo, discutere eventuali correttivi, condividere eventuali proposte di revisione degli obiettivi (da formalizzare con le modalità indicate al paragrafo 21); tali fasi sono espletate attraverso incontri in corso d’anno tra i Responsabili di Settore ed i rispettivi dipendenti collaboratori. Le risultanze di tali verifiche intermedie sono raccolte in apposito verbale, sottoscritto dal Responsabile e dal dipendente; in via semplificata, il Responsabile può formalizzare dette risultanze utilizzando la scheda di valutazione di cui all’**ALLEGATO F**;
- prima delle valutazioni finali, in sede di Conferenza dei Responsabili di Settore, i Responsabili effettuano una riunione di coordinamento per rafforzare la condivisione dei criteri applicativi della presente metodologia e per allineare approcci valutativi, parametri di giudizio e scale di valutazione;
- il Responsabile di Settore provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale complessiva del valutato, di norma entro metà febbraio dell’anno successivo,

- formalizzandola nell'apposita scheda di valutazione di cui all'**ALLEGATO F**; contestualmente trasmette la scheda al valutato, evidenziando altresì la quantificazione del compenso incentivante la produttività allo stesso spettante;
- il soggetto valutato, qualora ritenga che l'esito della valutazione annuale della sua performance non sia accoglibile, ha facoltà di proporre formale impugnazione della scheda di valutazione entro e non oltre 15 (quindici) giorni dalla consegna della stessa, secondo le modalità previste dall'art. 12 del D. Lgs. n. 165/2001 e dall'art. 417-bis del c.p.c. Il decorso infruttuoso di detto termine costituisce formale accettazione, da parte dell'interessato, della valutazione comunicatagli;
  - in alternativa, a seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al Responsabile di Settore ed all'OIV, entro 5 (cinque) giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal Responsabile e dall'OIV, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.