



**COMUNE DI
GRISIGNANO DI ZOCCO
PROVINCIA DI VICENZA**

**REGOLAMENTO PER LA GESTIONE,
MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

**IL SINDACO
DOTT. RENZO LOTTO**

**IL SEGRETARIO
AVV. GIUSEPPE SPARACIO**

Approvato con delibera di Giunta Comunale n. 104 del 3 novembre 2015

SOMMARIO

TITOLO I. - SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

SEZIONE 1 - ASPETTI GENERALI

ART. 1 - SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	4
ART. 2 - FINALITÀ E OGGETTO DEL SISTEMA	4
ART. 3 - SOGGETTI COINVOLTI	5

SEZIONE 2 - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

CAPO I - GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 4 - DEFINIZIONE E FINALITÀ	5
ART. 5 - LA RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE	6
ART. 6 - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	6
ART. 7 - LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	6

CAPO II - GLI STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 8 - IL PIANO DELLA PERFORMANCE	7
ART. 9 - LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	7

SEZIONE 3 - SISTEMA PREMIALE

CAPO I - IL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

ART. 10 - DEFINIZIONE E FINALITÀ	7
ART. 11 - STRUMENTI DI INCENTIVAZIONE MONETARIA	7
ART. 12 - BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE	8
ART. 13 - PREMIO ANNUALE PER L'INNOVAZIONE	8
ART. 14 - PREMIO DI EFFICIENZA	8
ART. 15 - PROGRESSIONI ECONOMICHE	8
ART. 16 - STRUMENTI DI INCENTIVAZIONE ORGANIZZATIVA	8
ART. 17 - PROGRESSIONI DI CARRIERA	9
ART. 18 - ATTRIBUZIONE DI INCARICHI E RESPONSABILITÀ	9
ART. 19 - ACCESSO A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE E CRESCITA	9

CAPO II - RISORSE E PREMIALITÀ

ART. 20 - DEFINIZIONE ANNUALE DELLE RISORSE	9
ART. 21 - RISORSE PER IL PREMIO DI EFFICIENZA	9

SEZIONE 4 - SISTEMA DI TRASPARENZA E INTEGRITÀ

ART. 22 - DEFINIZIONE E FINALITÀ	9
ART. 23 - COINVOLGIMENTO DEI GRUPPI DI INTERESSE E DEGLI UTENTI	10

SEZIONE 5 - CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 24 - DEFINIZIONE E FINALITÀ	10
ART. 25 - FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	10

CAPO I - IL CICLO DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO/DIRIGENTE APICALE

ART. 26 - RETRIBUZIONE DI RISULTATO	11
ART. 27 - FUNZIONI DA VALUTARE E MODALITÀ DI VALUTAZIONE	11
ART. 28 - VALUTAZIONE E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	12
CAPO II - IL CICLO DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI AREA	
ART. 29 - OBIETTIVI E STRUMENTI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	12
ART. 30 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	13
ART. 31-FASCE DI MERITO	14
CAPO III - IL CICLO DELLA PERFORMANCE DEGLI ALTRI DIPENDENTI	
ART. 32 - MISURAZIONE, VALUTAZIONE E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	14
ART. 33 -FASCE DI MERITO	15
SEZIONE 6 - NORME TRANSITORIE E FINALI	
ART. 34 - DISPOSIZIONE TRANSITORIA	15
ART. 35-ENTRATA IN VIGORE E ACCESSIBILITA' TOTALE	15
APPENDICE AL REGOLAMENTO	
ALL. A - SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE SEGRETARIO	16
ALL. B -SCHEDA FINALE VALUTAZIONE PERFORMANCE RESPONSABILI DI AREA	17
ALL. C-SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI E COMPETENZE RESPONSABILI	18
ALL. D - SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE DI SERVIZIO COMPILATA DAI RESPONSABILI	20
ALL. E- SCHEDA FINALE VALUTAZIONE PERFORMANCE ALTRI DIPENDENTI	21
ALL. F - SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI E COMPETENZE PERSONALE IN CATEGORIA A	22
ALL. G - SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI E COMPETENZE PERSONALE IN CATEGORIA B	23
ALL. H - SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI E COMPETENZE PERSONALE IN CATEGORIA C	24
ALL. I - SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI E COMPETENZE PERSONALE IN CATEGORIA D	25
ALL. L - SCHEDA PROGETTI-OBIETTIVO EX ART. 15, COMMA 5, CCNL 1° APRILE 1999	26
ALL. M - ESEMPIO DI QUESTIONARIO DI CLIMA	27

TITOLO I - SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

SEZIONE 1 - ASPETTI GENERALI

ART. 1 - SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

1. Il sistema di gestione della performance dell'ente ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance, intesa quale contributo che ciascun dipendente o gruppo di dipendenti o unità organizzativa o ente nel suo complesso, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli scopi, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri gruppi di interesse.

2. Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- a) il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- b) il sistema premiale;
- c) il sistema di trasparenza e di integrità;
- d) il sistema dei controlli interni;

3. Il ciclo di gestione della performance può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di gestione della performance, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

ART. 2 - FINALITÀ E OGGETTO DEL SISTEMA

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato a:

- conoscere e orientare le azioni intraprese verso gli obiettivi organizzativi al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati;
- raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- valorizzare le capacità gestionali dei responsabili di area, adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari, sia quelli relativi all'attività ordinaria, nonché il possesso di competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- misurare l'apporto individuale e identificarne i diversi livelli di contribuzione ai risultati conseguiti;
- remunerare ed incentivare la produttività del lavoro;
- valorizzare la professionalità dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo;
- orientare la performance dei responsabili e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore, quali momenti di crescita comune e di miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- responsabilizzare i dipendenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- garantire la massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- promuovere nei responsabili la diffusione di una logica di confronto/verifica continua sul raggiungimento degli obiettivi programmati.
- evidenziare le potenzialità dei singoli, individuare percorsi di sviluppo e definire incarichi e carriere;
- progettare i fabbisogni formativi e tracciare processi di mobilità orizzontale;
- utilizzare i dati raccolti per ridefinire il proprio assetto organizzativo;
- costruire circuiti di programmazione e controllo più virtuosi;

- migliorare il livello di comunicazione interno, attraverso uno scambio di informazioni sulle condizioni di lavoro e sugli aspetti di micro-organizzazione.
2. L'ente misura e valuta la performance nel suo complesso, con riferimento alle aree di responsabilità (performance organizzativa) in cui si articola e ai singoli responsabili di settore e dipendenti (performance individuale).
3. Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale si considerano i seguenti profili di risultato: efficienza, efficacia interna ed esterna, utilizzando a tal fine idonee tecniche di redazione degli obiettivi e di definizione degli indicatori, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti e degli altri gruppi di interesse.
4. L'ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

ART. 3 - SOGGETTI COINVOLTI

1. Gli attori del sistema di gestione della performance sono:

- **il consiglio** per le funzioni di indirizzo;
- **la giunta** che approva il sistema di misurazione e valutazione della performance, il piano esecutivo di gestione (che contiene organicamente il piano della performance ed il piano degli obiettivi), la relazione sulla performance e fornisce informazioni utili per la valutazione dei responsabili di area;
- **il sindaco** che assegna al segretario/dirigente apicale specifici obiettivi e valuta la performance individuale dello stesso;
- **l'organo di valutazione (nucleo o O.I.V. a seconda della scelta effettuata)** che può essere gestito anche in forma associata e che è organo tecnico sia nella predisposizione, aggiornamento e applicazione delle metodologie di verifica dei risultati, sia nella gestione complessiva del sistema di valutazione.
- **il segretario/dirigente apicale** che sovrintende e coordina il processo di assegnazione degli obiettivi e può partecipare all'organo di valutazione;
- **i responsabili di area** che pongono in essere tutte quelle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi assegnati e per provvedere alla misurazione e valutazione della *performance* del personale loro assegnato;
- **l'ufficio personale** che può essere unità di *staff* degli organi preposti alla valutazione per la gestione del processo operativo attraverso elaborazioni, relazioni interne e flussi informativi di dati;
- **gli assessori** di riferimento dei responsabili di area e dell'articolazione della struttura valutata, che all'interno della giunta forniscono informazioni sul valutato, quali ad es. la capacità propositiva, di innovazione, integrazione, disponibilità ecc;
- **i dipendenti** a cui può essere richiesta la compilazione di un "*questionario di clima*" (si veda per un esempio l'allegato "M" in appendice);
- **l'unità operativa addetta al controllo di gestione** che può fornire dati utili alla valutazione dei responsabili di area;
- **gli utenti finali** del servizio che possono essere "*sentiti*" attraverso analisi periodiche di *customer satisfaction* o rilevazione a seguito di reclami raccolti dagli uffici a diretto contatto con il pubblico.
- **il revisore** che risponde per le competenze ad esso attribuite dalla legge.

SEZIONE 2 - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

CAPO I - GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 4 - DEFINIZIONE E FINALITÀ

1. Il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:
- a) i criteri di misurazione e valutazione di un'organizzazione e delle persone che vi operano;

- b) la performance attesa;
- c) le modalità di monitoraggio della performance;
- d) le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e attesa.

2. Il sistema di misurazione e valutazione individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione;
- b) le eventuali procedure di conciliazione;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo interni ed esterni esistenti;
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

ART. 5 - LA RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. La performance attesa e conseguita si rappresenta attraverso l'esplicitazione di:

- a) profili di risultato, in termini di efficienza, efficacia interna ed esterna;
- b) obiettivi, redatti ai sensi dell'art. 5, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.;
- c) comportamenti organizzativi, espressione dell'assetto valoriale del programma di mandato;
- d) indicatori delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione e tempestività.

2. Tali elementi di rappresentazione costituiscono i componenti essenziali del piano, della relazione consuntiva al fine di definire, misurare e valutare le performance organizzativa e individuale.

ART. 6 - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. La performance organizzativa è il contributo che ciascuna unità di massima dimensione, comunque denominata o l'organizzazione dell'ente nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli scopi, delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri gruppi di interesse.

2. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficienza e dell'efficacia interna ed esterna.

3. La misurazione della performance organizzativa, di norma, fa riferimento ai seguenti ambiti:

- a) il grado di attuazione delle strategie;
- b) l'insieme dei servizi erogati, finali e di supporto;
- c) gli impatti dell'azione amministrativa;
- d) il confronto con la performance organizzativa di altre amministrazioni.

ART. 7 - LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

1. La performance individuale è il contributo che un individuo (responsabile o altro personale) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli scopi, delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri gruppi di interesse.

2. La misurazione e la valutazione della performance individuale del segretario/dirigente apicale è collegata alle funzioni e ai compiti che la legge, lo statuto, i regolamenti gli rimettono, nonché ai compiti e agli obiettivi che il sindaco gli assegna.

3. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di performance preventivamente assegnati;
- ai comportamenti ed alle competenze dimostrate;
- al contributo personale assicurato alla *performance* organizzativa di servizio e dell'ente.

4. La misurazione e la valutazione della performance individuale del restante personale è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di performance preventivamente assegnati;
- ai comportamenti ed alle competenze dimostrate;
- al contributo personale assicurato alla *performance* organizzativa di servizio e dell'ente.

CAPO II - GLI STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 8 - IL PIANO DELLA PERFORMANCE

1. Il piano della performance è il documento di rappresentazione della performance attesa organizzativa ed individuale; esso ha carattere programmatico, strategico ed operativo e si articola per aree, intese come strutture organizzative e centri di responsabilità dell'ente.
2. Il piano della performance è, insieme al p.d.o., parte integrante del p.e.g. ed è predisposto dal segretario/dirigente apicale, sentiti i responsabili di settore ed approvato dalla giunta.
3. In caso di mancata approvazione del piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

ART. 9 - LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

1. La relazione sulla performance è il documento di rendicontazione della performance, organizzativa ed individuale conseguita, nonché degli scostamenti generatisi rispetto alle attese previste nel Piano. La relazione si articola per aree, in stretto raccordo con i contenuti del Piano.
2. La Relazione viene elaborata dall'Organo di valutazione e sottoposta per l'approvazione alla giunta, entro i termini di approvazione del rendiconto di gestione. La stessa è composta dall'insieme dei documenti di valutazione di cui alla Sezione 5.
3. In caso di mancata adozione della Relazione sulla performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato.

SEZIONE 3 - SISTEMA PREMIALE

CAPO I - IL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

ART. 10 - DEFINIZIONE E FINALITÀ

1. Il sistema premiale è un insieme di strumenti e di processi utilizzati per incentivare le persone e l'ente nel suo complesso a migliorare la propria performance.
2. L'ente promuove il merito anche attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione di riconoscimenti sia monetari che non monetari, sia di carriera.
3. La distribuzione di incentivi non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi. I sistemi descritti nella presente Sezione 3, saranno operativi a seguito del rinnovo della contrattazione collettiva nazionale; fino a tale momento, dall'applicazione delle disposizioni della presente Sezione 3 non devono derivare nuovi o maggiori oneri per il bilancio dell'ente e l'Amministrazione utilizza a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

ART. 11 - STRUMENTI DI INCENTIVAZIONE MONETARIA

1. Il sistema premiale compreso nella presente sezione 3, comprende l'insieme degli strumenti monetari ed organizzativi finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.
2. Per premiare il merito l'ente può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:
 - a) premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle performance annuale;
 - b) bonus annuale delle eccellenze;
 - c) premio annuale per l'innovazione;

d) progressioni economiche.

2. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito della contrattazione collettiva decentrata integrativa e nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica e di eventuali tetti alla spesa di personale fissati da norme di finanza pubblica.

ART. 12 - BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE

1. L'ente può istituire annualmente il bonus annuale delle eccellenze al quale concorre tutto il personale (responsabili e non), che ha ottenuto la valutazione complessiva più alta.

2. Il bonus delle eccellenze è assegnato a non più del 5% del personale individuato nelle posizioni più elevate della graduatoria della performance approvata ed è erogato entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento.

3. Le risorse da destinare al bonus delle eccellenze sono individuate tra quelle appositamente utilizzate per premiare il merito e il miglioramento della performance nell'ambito di quelle previste per il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro ai sensi dell'art. 45 del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i..

4. Il personale premiato con il bonus annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione solo se vi rinuncia.

ART. 13 - PREMIO ANNUALE PER L'INNOVAZIONE

1. L'ente può istituire il premio annuale per l'innovazione al fine di premiare annualmente il miglior progetto realizzato in grado di produrre un significativo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla performance organizzativa.

2. Il premio per l'innovazione assegnato individualmente non può essere superiore a quello del bonus annuale di eccellenza.

3. L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete all'O.V., sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli responsabili di settore e dipendenti o da gruppi di lavoro.

ART. 14 - PREMIO DI EFFICIENZA

1. Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 27 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni può essere destinata, in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

2. I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.

3. Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo a seguito di apposita validazione da parte dell'O.V..

ART.15 - PROGRESSIONI ECONOMICHE

1. Al fine di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali. Esse consistono in miglioramenti di carriera, a mestiere invariato, ai fini dell'esigibilità della prestazione lavorativa.

2. Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della performance.

3. Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.

ART. 16 - STRUMENTI DI INCENTIVAZIONE ORGANIZZATIVA

1. Per valorizzare il personale, l'ente può anche utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:

a) progressioni di carriera;

b) attribuzione di incarichi e responsabilità;

c) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

2. Gli incarichi e le responsabilità possono essere assegnati attraverso l'utilizzo delle risorse decentrate destinate a tal fine nell'ambito della contrattazione decentrata integrativa.

ART. 17 – PROGRESSIONI DI CARRIERA

1. Nell'ambito della programmazione triennale del fabbisogno di personale, al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, si possono prevedere concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.

2. La riserva di cui al comma 1, non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire in relazione a ciascun concorso e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso alla categoria selezionata.

ART. 18 - ATTRIBUZIONE DI INCARICHI E RESPONSABILITÀ

1. Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, si possono assegnare incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi che ne garantiscano la pubblicità.

ART. 19 - ACCESSO A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE E CRESCITA

1. Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, l'ente può promuovere e finanziare periodicamente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.

2. Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, si possono promuovere periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

CAPO II - RISORSE E PREMIALITÀ

ART. 20 - DEFINIZIONE ANNUALE DELLE RISORSE

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse destinate alla premialità sono individuate nel rispetto di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale e sono destinate alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione decentrata.

2. Nel rispetto dei vincoli di bilancio e di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, l'ente definisce eventuali risorse decentrate aggiuntive finalizzate all'incentivazione di particolari obiettivi di sviluppo relativi all'attivazione di nuovi servizi o di potenziamento quali-quantitativo di quelli esistenti.

3. Le risorse decentrate destinate all'incentivazione prevedono quindi una combinazione di premi da destinare in modo differenziato ai meritevoli su obiettivi di performance organizzativa e di premi da destinare ad obiettivi di performance individuale ad elevato valore strategico da assegnare solo al personale che partecipa a quegli specifici obiettivi.

ART. 21 - RISORSE PER IL PREMIO DI EFFICIENZA

1. Le risorse definite ai sensi dell'art. 20, sono annualmente incrementate delle risorse necessarie per attivare i premi di efficienza.

SEZIONE 4 - SISTEMA DI TRASPARENZA E INTEGRITÀ

ART. 22 - DEFINIZIONE E FINALITÀ

1. Il sistema di trasparenza e integrità è l'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per assicurare ai cittadini e agli altri gruppi di interesse la piena informazione sulle performance adottate, nonché sulle procedure e sui sistemi utilizzati per il suo governo.

2. La trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti strategici e gestionali e all'utilizzo delle risorse, nonché dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.

3. L'integrità è intesa come la correttezza, la legalità e la conformità a principi etici dell'azione, dell'organizzazione e delle persone che vi operano, per assicurare il buon andamento dell'azione amministrativa e la sua coerenza valoriale. Essa è assicurata anche attraverso l'esercizio dei controlli interni ai sensi degli artt. 147 e ss. del D.Lgs. n. 267/2000 e s.m.i..

4. Trasparenza ed integrità hanno lo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità e costituiscono livello essenziale delle prestazioni erogate, ai sensi dell'art. 117, comma 2, lettera m), della Costituzione Italiana.

5. L'ente garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance, assicurando la pubblicità e la pubblicazione di tutti i documenti che la riguardano mediante il loro inserimento sul proprio sito istituzionale, in apposita sezione denominata "Amministrazione trasparente", sottosezione di primo livello "Performance".

ART. 23 - COINVOLGIMENTO DEI GRUPPI DI INTERESSE E DEGLI UTENTI

1. La trasparenza sulla performance è favorita dalla gestione di differenti livelli di coinvolgimento dei gruppi di interesse e degli utenti: informazione, consultazione e partecipazione.

2. L'informazione è intesa come una relazione ad una via tra ente e cittadini e/o gruppi di interesse e consiste in misure attive da parte dell'ente per diffondere dati e comunicazioni senza che ciò comporti un riscontro attivo dai soggetti interessati, ed è assicurata mediante l'attuazione degli obblighi di pubblicità previsti nel presente regolamento e dalle norme di legge.

3. La consultazione è una relazione a due vie in cui i cittadini e/o i gruppi di interesse forniscono un feedback all'ente relativamente ai temi che l'ente ha sottoposto alla loro attenzione. Essa può essere attivata mediante l'acquisizione di osservazioni e pareri sulla proposta di piano della performance sottoposta all'approvazione della giunta.

4. La partecipazione è una relazione basata su di una partnership tra Comune, gruppi di interesse e cittadini, nella quale tali soggetti intervengono attivamente nella definizione del processo di partecipazione e del contenuto dei temi da affrontare. Essa è attuata mediante la costituzione di un tavolo di confronto sulla relazione, convocata dal sindaco ciascun anno entro il mese di ottobre, al fine di verificare il grado di percezione e soddisfazione da parte dei soggetti in questione dei risultati rendicontati.

SEZIONE 5 - CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 24 - DEFINIZIONE E FINALITÀ

1. Il ciclo di gestione della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di gestione della performance, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

ART. 25 - FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

1. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premiali, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati.

2. Le fasi di cui al comma 1 sono coerenti con quelle del ciclo di pianificazione e rendicontazione previste dalla legge e si esplicano attraverso l'adozione dei seguenti atti obbligatori:

- programma di mandato del sindaco o piano generale di sviluppo;
- dup;

- bilancio annuale di previsione;
- piano esecutivo di gestione al cui interno si trovano il piano degli obiettivi ed il piano della performance;
- relazione sulla performance.

3. Il processo di assegnazione degli obiettivi avviene utilizzando tecniche direzionali che assicurino uno sviluppo coerente e condiviso degli obiettivi generali dell'organizzazione attraverso un sistema "a cascata", in cui si parte dagli obiettivi "strategici" (generali) dell'Ente, da cui poi discendono gli obiettivi "gestionali" (di servizio o ufficio) e da questi gli obiettivi "individuali" (di singoli dipendenti o gruppi di lavoro); in tal senso:

- di norma nei 10 giorni successivi all'approvazione, il contenuto del p.e.g. è riassunto in una scheda-obiettivi consegnata a ciascun responsabile di servizio;
- al ricevimento della scheda-obiettivi ciascun responsabile di servizio consegna ai dipendenti dell'unità organizzativa cui è preposto un "piano di lavoro" (o "di attività"), che costituisce una scomposizione, in azioni individuali o di gruppo, degli obiettivi gestionali a lui assegnati e può contenere anche uno o più progetti obiettivo assegnati compilando la scheda *sub* "L" in appendice al presente Regolamento.

4. L'individuazione degli obiettivi oggetto di valutazione della *performance* dei responsabili di servizio è esaustiva, ossia riferita alla generalità degli obiettivi contenuti nel p.e.g. e attribuiti alla posizione organizzativa, mentre quella relativa agli altri dipendenti è selettiva, riguardando solo i *targets* afferenti l'articolazione organizzativa cui il personale da valutare è assegnato od a gruppi di lavoro intersettoriali di cui fa parte.

CAPO I - IL CICLO DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO/DIRIGENTE APICALE

ART. 26 - RETRIBUZIONE DI RISULTATO

1. La misurazione e valutazione della performance del segretario/dirigente apicale viene effettuata ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato da corrispondere, sulla base della verifica dell'attività svolta da parte del sindaco, mediante compilazione di una scheda di valutazione (si veda la scheda *sub* "A" in appendice).
2. La verifica attiene alle funzioni ed ai compiti che la legge rimette al segretario/dirigente apicale, con particolare riferimento al positivo contributo fornito alla collaborazione attiva nel perseguimento degli obiettivi propri dell'amministrazione.

ART. 27 - FUNZIONI DA VALUTARE E MODALITÀ DI VALUTAZIONE

1. Le funzioni da valutare sono le seguenti:

- a) la funzione di collaborazione. Nell'ambito di questa funzione deve essere valutato non solo il ruolo consultivo, ma anche quello propositivo, nell'ambito sempre delle competenze proprie del segretario/dirigente apicale.
- b) la funzione di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti. La funzione dovrà essere valutata in relazione all'attività di consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente intesa quale capacità di individuazione degli strumenti giuridico amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione.
- c) la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della Giunta. Sono oggetto di valutazione le funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione nei confronti della Giunta e del Consiglio intese quali capacità di supportarne l'azione con riferimento agli ambiti di competenza. Rientra nello svolgimento della funzione "*de qua*" anche l'attività di verbalizzazione delle sedute degli organi dell'ente.
- d) la funzione di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili di area. La valutazione dovrà avvenire considerando che per sovrintendenza si intende l'attività svolta dal segretario/dirigente apicale finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei responsabili, in coerenza con il programma dell'amministrazione comunale. Per coordinamento si intende l'attività tesa ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza.
- e) la funzione di presidente della delegazione trattante di parte pubblica.

f) la funzione di predisposizione del Piano della performance.

g) le eventuali altre funzioni conferite dal sindaco o attribuite da statuto e regolamenti;

h) gli eventuali obiettivi individuali assegnati;

2. Pertanto la scheda di valutazione delle prestazioni viene costruita con le seguenti aree:

- almeno tre aree comportamentali attinenti le funzioni proprie (parte obbligatoria);

- un'altra area comportamentale relativa alle funzioni ulteriori attribuite (parte eventuale);

- almeno due aree riferite agli obiettivi specifici assegnati, espressi in termini descrittivi, di indicatori e di valori attesi (parte obbligatoria).

3. Il metodo prevede la predeterminazione di un peso differente per ciascuna delle aree inserite nella scheda, commisurati all'importanza assunta e l'attribuzione di un punteggio mediante un giudizio espresso numericamente, secondo la seguente scala di misurazione:

punti 0 = inadeguato, quando non è stata avviata alcuna azione significativa tesa al raggiungimento dell'obiettivo;

punti 1 = appena adeguato, quando sono avviate le azioni necessarie al conseguimento dell'obiettivo senza però determinare un risultato apprezzabile o misurabile;

punti 2 = adeguato, qualora sono state intraprese le azioni necessarie che hanno determinato solo un risultato parziale;

punti 3 = più che adeguato, nell'ipotesi in cui l'obiettivo è stato raggiunto, ma non ha completamente soddisfatto il risultato atteso;

punti 4 = ottimo, se l'obiettivo è stato raggiunto soddisfacendo a pieno il valore atteso.

ART. 28 – VALUTAZIONE E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

1. La valutazione finale avviene moltiplicando il punteggio attribuito alle diverse aree (comportamentali e obiettivi) con il relativo fattore ponderale e sommando i prodotti ottenuti; in caso di risultato inferiore alle attese, il sindaco dovrà analizzarne le motivazioni e se il livello delle prestazioni è dovuto a cause non imputabili al valutato, potrà anche attribuire il punteggio immediatamente superiore.

2. La valutazione finale è effettuata, di norma, entro il termine di approvazione del consuntivo dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione, sulla base degli elementi acquisiti in corso dell'anno e secondo i parametri indicati nel presente regolamento.

3. Il rapporto tra la valutazione conseguita dal segretario/dirigente apicale e la misura massima del trattamento economico di risultato stabilito dal CCNL è di tipo proporzionale e viene così calcolato:

punteggio totale conseguito : punteggio max conseguibile = premio spettante : premio max

pertanto: **premio spettante = $\frac{\text{punteggio conseguito} \times \text{premio max}}{\text{punteggio max conseguibile}}$**

punteggio max conseguibile

4. La valutazione finale è consegnata dal sindaco al segretario/dirigente apicale che, in caso di mancata condivisione, può presentare a lui le proprie controdeduzioni entro 7 giorni e sulle quali il sindaco medesimo decide in maniera definitiva.

CAPO II - IL CICLO DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI AREA

ART. 29 - OBIETTIVI E STRUMENTI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

1. Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei responsabili di servizio concerne le seguenti aree di valutazione:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di p.e.g. preventivamente assegnati;

- i comportamenti che riguardano le caratteristiche intrinseche della persona che si manifestano nell'attività lavorativa (iniziativa, autonomia, impegno integrazione, flessibilità, sicurezza, precisione, comunicazione, la

capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi ecc.);

- le competenze che attengono al bagaglio di conoscenze, esperienze, abilità, capacità acquisite dal valutato nel suo percorso formativo e lavorativo e che influiscono sulle azioni da adottare e causalmente su un determinato rendimento;

- qualità del contributo personale, assicurato alla *performance* dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

2. Gli obiettivi devono rispettare i requisiti e le caratteristiche previsti dall'art. 5 del D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e devono essere correlati alla quantità/qualità delle risorse disponibili e indicare:

- a) le azioni concrete che si dovranno svolgere (e non il risultato politico atteso);
- b) la tempistica di riferimento;
- c) i budget finanziari assegnati;
- d) le risorse umane assegnate;
- e) le risorse strumentali assegnate;
- f) gli indicatori di risultato;
- g) il peso dell'obiettivo;
- h) le eventuali direttive politiche al fine di orientare l'attività gestionale.

3. Gli indicatori di cui al punto f) precedente possono essere, a seconda degli obiettivi, di tipo economico, quantitativo, qualitativo o temporale e possono essere espressi mediante parametri, numeri, rapporti, grandezze e possono rientrare nelle seguenti tipologie:

- a) indicatori di processo, che misurano l'efficienza (es. tempo medio di consegna di un certificato, tempo medio di risposta a richieste di intervento, tasso di utilizzo di una struttura, costo medio per unità di prodotto);
- b) indicatori di *output*, che misurano la capacità dell'ente di raggiungere gli obiettivi che si è dato (es. numero di utenti assistiti rispetto agli obiettivi gestionali);
- c) indicatori di *outcome*, che rilevano l'effetto o l'impatto provocato sulla comunità, sui singoli utenti, sull'ambiente. Essi rappresentano le conseguenze generate dalle azioni poste in essere e sono correlati alla percezione dell'utilità sociale creata. Essi sono da inserire solo negli obiettivi strategici e nei programmi triennali.

ART. 30 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. La misurazione e valutazione della performance per i responsabili avviene mediante gli elementi contenuti nelle schede di valutazione, allegate *sub* "B", *sub* "C" e *sub* "D" e ricomprendono le seguenti aree di valutazione:

1^ AREA - grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati - max 60 punti (60% retribuzione di risultato);

2^ AREA – competenze e comportamenti – max 30 punti (30% retribuzione di risultato);

3^ AREA – performance organizzativa – max 10 punti (10% retribuzione di risultato);

2. Per quanto concerne la 1^ AREA di valutazione a ciascun responsabile vengono assegnati gli obiettivi come indicato ai precedenti articoli 25 e 29. A consuntivo, l'attribuzione dei punteggi deve consentire di capire se l'obiettivo è stato realizzato o no e, in quest'ultimo caso, quali siano le cause. In caso di risultato inferiore alle attese, il valutatore dovrà analizzarne le motivazioni e se, il livello delle prestazioni è dovuto a cause non imputabili al valutato, potrà anche attribuire il punteggio immediatamente superiore.

3. L'organo di valutazione può non tener conto del mancato conseguimento di un obiettivo se: a) la causa deriva da circostanze sopravvenute non imputabili al responsabile; b) il dipendente abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative all'amministrazione. In tal caso la giunta, sentito l'organo valutatore, assegnerà al responsabile uno o più nuovi obiettivi sostitutivi, da realizzare nella parte residuale dell'esercizio, che diverranno oggetto di valutazione. Gli obiettivi assegnati possono essere modificati in qualunque momento dell'anno, ma non oltre il 30 novembre.

4. Per quanto concerne la 2^a AREA di valutazione le capacità comportamentali e le competenze sono valutate dall'O.V., mediante compilazione della scheda *sub* "C" in appendice, che tiene conto dei punteggi/motivazioni ad esse collegate.

5. Per quanto concerne la 3^a AREA di valutazione attinente alla performance organizzativa, viene valutata dall'O.V. sentita la giunta e tenendo conto dei seguenti elementi: grado di soddisfazione dell'utenza, report scaturenti dai controlli interni e dal controllo di gestione, risultati delle eventuali verifiche del nucleo ispettivo, mancato rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti amministrativi e della performance di servizio. In particolare la performance di servizio si misura anche attraverso la compilazione da parte del responsabile della scheda allegata *sub* "D", redatta conformemente alle previsioni dell'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., che viene trasmessa all'O.V. entro 45 giorni dalla fine dell'esercizio e che consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva e rappresenta, quindi, l'anello di collegamento fondamentale per la misurazione della performance individuale.

6. La valutazione finale viene comunicata dall'O.V. al responsabile e approvata definitivamente dalla giunta. I responsabili entro 5 giorni dal ricevimento della proposta di valutazione possono presentare osservazioni in forma scritta e richiedere un incontro con l'O.V. al fine confrontarsi sulla valutazione. A seguito di ciò l'O.V. può motivatamente confermare o modificare la propria valutazione.

ART. 31 - FASCE DI MERITO

1. Per i responsabili di settore non è possibile definire fasce di merito, stante l'esiguo numero di essi (inferiore a quattro) e perché le stesse presuppongono un totale complessivo di risorse da distribuire, mentre l'indennità di risultato è individualmente stabilita.

2. L'attribuzione selettiva del trattamento economico accessorio collegato alla performance viene comunque garantito con le modalità stabilite nel presente regolamento.

CAPO III - IL CICLO DELLA PERFORMANCE DEGLI ALTRI DIPENDENTI

ART. 32 – MISURAZIONE, VALUTAZIONE E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

1. La misurazione e valutazione della performance per i dipendenti non responsabili avviene mediante gli elementi contenuti nelle schede di valutazione allegata *sub* "E", "F", "G", "H" e "I" e ricomprendono le seguenti aree di valutazione:

1^a AREA - grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati - max 60 punti (60% produttività);

2^a AREA – competenze e comportamenti – max 30 punti (30% produttività);

3^a AREA – performance organizzativa – max 10 punti (10% produttività);

2. Per quanto concerne il grado di raggiungimento degli obiettivi, il responsabile assegna a ciascun dipendente della propria area gli obiettivi e/o i progetti obiettivo (di cui un esempio di scheda è allegata *sub* "L" in appendice) e, ove possibile, anche i relativi indicatori per la valutazione del loro raggiungimento. Nel corso dell'esercizio il responsabile, in concomitanza con il processo di monitoraggio degli obiettivi a lui assegnati, verifica con il personale lo stato di attuazione degli stessi, provvedendo alle eventuali modifiche, anche sulla base di proposte dei dipendenti stessi.

3. A consuntivo, l'attribuzione dei punteggi deve consentire di capire se l'obiettivo è stato realizzato o no e, in quest'ultimo caso, quali siano le cause. In caso di risultato inferiore alle attese, il valutatore dovrà analizzarne le motivazioni e se il livello delle prestazioni è dovuto a cause non imputabili al valutato, potrà anche attribuire il punteggio immediatamente superiore.

4. Il valutatore può non tener conto del mancato conseguimento di un obiettivo se: a) la causa deriva da circostanze sopravvenute non imputabili al dipendente; b) il dipendente abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al proprio responsabile. In tal caso il responsabile, sentito l'organo valutatore, assegnerà al dipendente uno o più nuovi obiettivi sostitutivi, da realizzare nella parte residuale dell'esercizio, che diverranno oggetto di valutazione. Gli obiettivi assegnati possono essere modificati in qualunque momento dell'anno, ma non oltre il 30 novembre.

5. Per quanto concerne la 2^a AREA di valutazione le capacità comportamentali e le competenze sono valutate dal responsabile mediante compilazione di una delle schede allegata *sub* "F", "G", "H" e "I" (che tengono conto

della categoria di appartenenza del dipendente), che tiene conto dei punteggi e della motivazione in essa indicate.

6. Per quanto concerne la 3^a AREA di valutazione la performance organizzativa viene valutata dal responsabile facendo riferimento ad ogni elemento di giudizio di cui è in possesso e può avvenire anche tenendo conto dei seguenti elementi: soddisfazione dell'utenza, risultati del controllo di regolarità amministrativa e del controllo di gestione, risultati delle eventuali verifiche del nucleo ispettivo, del mancato rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti istruiti.

7. La valutazione finale viene comunicata dal responsabile ai dipendenti assegnati alla propria area e comunicata alla giunta in persona del sindaco. I dipendenti entro 5 giorni dal ricevimento della proposta di valutazione possono presentare osservazioni in forma scritta e richiedere un incontro con il proprio responsabile al fine confrontarsi sulla valutazione. A seguito di ciò il responsabile può motivatamente confermare o modificare la propria valutazione.

ART. 33 - FASCE DI MERITO

1. Per il personale non responsabile non è possibile definire fasce di merito come previsto dall'art 19 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. stante l'esiguo numero di abitanti e di dipendenti non responsabili che prestano servizio, l'attribuzione selettiva del trattamento accessorio è comunque garantita perché, sulla base dei livelli di performance attribuiti a ciascuno, viene compilata una graduatoria che costituisce automaticamente una classificazione in diversi livelli di performance.

2. La determinazione della percentuale di risorse da attribuire a ciascun livello di performance per come determinato nella graduatoria, è demandata alla contrattazione decentrata integrativa. In ogni caso deve essere garantito che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale che si colloca nel livello di merito più alto.

3. Ai sensi del comma 1 dell'art. 6 del D.Lgs. n. 141/2011, l'articolazione delle fasce di merito si applica a partire dalla tornata contrattuale successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009.

SEZIONE 6 - NORME TRANSITORIE E FINALI

ART. 34 - DISPOSIZIONE TRANSITORIA

1. L'operatività degli artt. 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 deve tenere conto, ai fini della loro applicazione, di quanto previsto dall'art. 9, commi 2 *bis* e 21 del D.L. n. 78/2010 convertito con modificazioni nella legge n. 122/2010.

2. Quanto previsto per una singola procedura da seguire è da ritenersi estensibile ad altre, in quanto compatibile, al fine di raggiungere gli scopi disciplinati nel presente.

3. Quando è indicato un preciso soggetto responsabile, è inteso anche chi lo sostituisce in caso di assenza o impedimento o chi ne assume le funzioni, secondo le norme organizzative vigenti nell'ente.

4. Le disposizioni contenute nel presente hanno efficacia applicativa fino all'emanazione di leggi comunitarie, statali, regionali o atti aventi valore ed efficacia normativa a carattere generale, che disciplinino diversamente la materia in oggetto.

ART. 35 – ENTRATA IN VIGORE E ACCESSIBILITA' TOTALE

1. Sono abrogate le norme dei regolamenti vigenti e degli atti aventi forza analoga che, comunque, risultino in contrasto con quanto disposto dal presente.

2. Il presente entra in vigore dall'anno 2016.

3. Ai fini dell'accessibilità totale, il presente regolamento viene pubblicato sul sito internet istituzionale, sezione "Amministrazione trasparente", sotto-sezione di primo livello "Performance", sotto-sezione di secondo livello "Sistema di misurazione e valutazione della performance", dove vi resterà sino a quando non sarà revocato o modificato; in quest'ultimo caso dovrà essere sostituito con la versione rinnovata e/o aggiornata.

APPENDICE AL REGOLAMENTO

Allegato "A"- Scheda valutazione performance segretario/dirigente apicale

	FUNZIONI – OBIETTIVI	PESO (a)	VALUTAZ da 0 a 4 (b)	PUNTEGGIO (a x b)
1	<p>Collaborazione e assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto e ai regolamenti (art. 97, comma 2, Tuel n° 267/2000) e partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni di Giunta e di Consiglio Comunale (art. 97, comma 4, lett. A, Tuel n° 267/2000) valutate in base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> -impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico-professionali, al fine di una loro applicazione pratica rispondente alle esigenze dell'Ente; -correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso anche in relazione ai pareri espressi; -ottimizzazione delle relazioni con dipendenti e organi politici; -rispetto delle scadenze assegnate, per l'assolvimento dei propri compiti. 	0,30		
2	Sovrintendenza e coordinamento attività dei responsabili di servizio, eventuale sostituzione (art. 97, comma 4, 1^ alinea e lett. B, Tuel n° 267/2000) e propensione a lavorare e formare gruppo.	0,20		
3	Funzioni di rogito dei contratti dell'Ente (art 97 comma 4, lett. C, Tuel n° 267/2000), valutate in rapporto a quelli complessivamente stipulati in forma pubblica garantendo economie di spesa per l'Ente.	0,10		
4	Funzioni ulteriori: presidenza o partecipazione a commissioni di gara e di concorso, funzioni di responsabile di servizio, presidenza organo di valutazione, presidenza delegazioni trattanti, studio problematiche particolarmente complesse, etc. (art 97 comma 4, lett. D, Tuel n° 267/2000).	0,15		
5	Obiettivo n°1 _____.	0,15		
6	Obiettivo n° 2 – _____;	0,10		
VALUTAZIONE FINALE				

Li', _____

IL SINDACO

IL VALUTATO PER ACCETTAZIONE

Allegato “B”- Scheda finale di valutazione *performance* responsabili di area

Cognome e nome:				
Profilo professionale:				
Collocazione organizzativa- Responsabile del Servizio _____				
Periodo di valutazione: 01.01. _____ - 31.12. _____				
1^ area di valutazione	Obiettivi di PEG (di sviluppo, miglioramento, mantenimento)	Peso attribuito	Valutazione	Punteggio
1				
2				
Punteggio totale 1^ area di valutazione (max 60 punti)				
2^ area di valutazione	Competenze e comportamenti Compilazione scheda sub ____		Valutazione	Punteggio
1				
2				
h. Punteggio totale 2^ area di valutazione (max 30 punti)				
3^ area di valutazione	Performance organizzativa		Valutazione	Punteggio
1				
2				
Punteggio totale 3^ area di valutazione (max 10 punti)				
Riepilogo aree valutative		Punteggio totale	Peso	Punteggio finale
1^ area	Obiettivi		0,60	
2^ area	Comportamenti e competenze		0.30	
3^area	Performance organizzativa		0,10	
Punteggio finale totale				
Note del valutatore:				
Note del valutato:				
Firma del Responsabile di servizio			Firma dell'Organo di Valutazione	

Allegato “C”- Scheda valutazione comportamenti e competenze responsabili

COMPILATORE O.V.					
PARAMETRI DI VALUTAZIONE					
Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell’organizzazione senza indulgere in formalismi, promuovendo la qualità del servizio;	1	2	3	4	5
Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	1	2	3	4	5
Senso di appartenenza ed attenzione all’immagine dell’Ente	1	2	3	4	5
Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro	1	2	3	4	5
Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi "di sistema"	1	2	3	4	5
Arricchimento professionale e aggiornamento	1	2	3	4	5
Attitudine all’analisi ed all’individuazione - soluzione di problemi operativi	1	2	3	4	5
Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro	1	2	3	4	5
Capacità di ottimizzare la micro-organizzazione, attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori	1	2	3	4	5
Orientamento all’utenza	1	2	3	4	5
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	1	2	3	4	5
Capacità di affrontare situazioni impreviste	1	2	3	4	5
PUNTEGGIO TOTALE					

La valutazione sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

scarso: 1; migliorabile: 2; adeguato: 3; elevato: 4; ottimo: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (60).

Massimo assegnabile 60 punti – Totale da scheda __/60, equivalente ad un punteggio in trentesimi (punteggio massimo per la 2^ AREA di valutazione) pari a __/30, che corrisponde ad €_____ di indennità di risultato.

Eventuali osservazioni finali che accompagnano il giudizio numerico:

_____;

L’Organo di Valutazione

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

CAPACITÀ DI RISPETTARE E FAR RISPETTARE LE REGOLE ED I VINCOLI DELL'ORGANIZZAZIONE SENZA INDULGERE IN FORMALISMI, PROMUOVENDO LA QUALITÀ DEL SERVIZIO- PUNTI da 0 a 5 -si valuta la struttura del sistema di relazioni organizzative impostato, la sua finalizzazione al risultato, la presenza di momenti di partecipazione del personale alle fasi di definizione dei programmi di lavoro ed alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi.

RISPETTO DEI TEMPI E SENSIBILITÀ ALLE SCADENZE- PUNTI da 0 a 5 -si valuta la capacità di rispettare le scadenze fissate dall'amministrazione sia in condizione di assoluta normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programma. Particolare valenza ha il rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti.

SENSO DI APPARTENZA ED ATTENZIONE ALL'IMMAGINE DELL'ENTE- PUNTI da 0 a 5.

CONOSCENZA DEGLI STRUMENTI E DEI METODI DI LAVORO- PUNTI da 0 a 5.

CAPACITÀ DI INTERAGIRE E LAVORARE CON GLI ALTRI RESPONSABILI PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI DI SISTEMA DELL'ENTE - PUNTI da 0 a 5.

ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE E AGGIORNAMENTO- PUNTI da 0 a 5 -si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa 0 di approfondimento delle tematiche professionali.

ATTITUDINE ALL'ANALISI ED ALL'INDIVIDUAZIONE E SOLUZIONI AI PROBLEMI OPERATIVI- PUNTI da 0 a 5 -si valuta la capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative ai problemi e di verificare puntualmente il grado di coerenza delle soluzioni ai problemi con le coordinate del contesto.

ATTITUDINE ALLA DIREZIONE DI GRUPPI DI LAVORO- PUNTI da 0 a 5 -si valuta la capacità di dirigere gruppi di lavoro; in particolare si deve verificare l'impiego di tecniche di negoziazione e mediazione all'interno del gruppo al fine di minimizzare i conflitti interpersonali e ad ottenere una maggiore condivisione degli obiettivi e una maggiore disponibilità e partecipazione al lavoro.

CAPACITÀ DI OTTIMIZZARE LA MICRORGANIZZAZIONE, ATTRAVERSO LA MOTIVAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE DEI COLLABORATORI- PUNTI da 0 a 5 -si valuta la capacità di coinvolgere nelle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative i propri collaboratori, distribuendo compiti e responsabilità utilizzando modelli di divisione del lavoro che consentano la responsabilizzazione dei collaboratori, introducendo un sistema articolato di controllo della gestione delle attività sviluppate.

ORIENTAMENTO ALL'UTENZA- PUNTI da 0 a 5 -si valuta la capacità di assicurare all'utenza 0 ai propri interlocutori esterni all'amministrazione una risposta adeguata, nel quadro dell'espletamento ordinario dell'attività di servizio, introducendo sistemi di analisi del grado di soddisfacimento esterno dei propri servizi in grado di orientare lo sviluppo del servizio.

CAPACITÀ DI AFFRONTARE SITUAZIONI IMPREVISTE- PUNTI da 0 a 5.

CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI- PUNTI da 0 a 5 -misura la capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei punteggi assegnati.

Qualora il titolare di P.O. si avvalga di un numero di collaboratori da valutare inferiore a tre, non si procede alla misurazione ed il punteggio relativo al parametro "capacità di valutazione dei propri collaboratori" non si applica e viene sostituito dal seguente:

CAPACITÀ DI COMUNICAZIONE CON GLI UTENTI E CON GLI AMMINISTRATORI - PUNTI da 0 a 5

Allegato “D”- Scheda valutazione performance di servizio compilata dai responsabili

Fattori di osservazione	Risposta	Punteggio
La struttura in esame ha attuato nel periodo in esame e attraverso il proprio operato delle azioni volte alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività? Se sì, quali?		
La struttura ha dimostrato <i>efficacia gestionale</i> svolgendo nel preventivato rispetto delle fasi, dei tempi, degli standard quali-quantitativi e con l'utilizzo delle risorse finanziarie previste i piani e i programmi fissati? Se sì, attraverso quali azioni?		
La struttura ha avuto il modo di rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi o delle attività rese? Se sì, quale è stato il riscontro?		
La struttura ha contribuito alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali dei singoli dipendenti? Se sì, attraverso quali azioni?		
La struttura ha contribuito allo sviluppo quali-quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione? Se sì attraverso quali azioni?		
La struttura ha dimostrato <i>efficienza</i> nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi? Se sì, attraverso quali azioni ed in che misura?		
Quali sono i dati quantitativi e qualitativi della produzione erogata dalla struttura?		
La struttura ha attuato nel periodo considerato forme di promozione delle pari opportunità? Se sì, quali?		
PUNTEGGIO TOTALE		

Il Responsabile di Servizio

Allegato “E”- Scheda finale di valutazione *performance* altri dipendenti

Cognome e nome:				
Profilo professionale:				
Collocazione organizzativa all'interno dell'Area _____				
Periodo di valutazione: 01.01. _____ - 31.12. _____				
1^ area di valutazione	Obiettivi di PEG assegnati dal responsabile (di sviluppo, miglioramento, mantenimento)	Peso attribuito	Valutazione	Punteggio
1				
2				
Punteggio totale 1^ area di valutazione (max 60 punti)				
2^ area di valutazione	Competenze e comportamenti Compilazione scheda sub ____		Valutazione	Punteggio
1				
2				
Punteggio totale 2^ area di valutazione (max 30 punti)				
3^ area di valutazione	Performance organizzativa		Valutazione	Punteggio
1				
2				
d. Punteggio totale 3^ area di valutazione (max 10 punti)				
Riepilogo aree valutative		Punteggio totale	Peso	Punteggio finale
1^ area	Obiettivi		0,60	
2^ area	Comportamenti e competenze		0.30	
3^area	Performance organizzativa		0,10	
Punteggio finale totale				
Note del valutatore:				
Note del valutato:				
Firma del Responsabile di servizio			Firma del valutato	

Allegato “F” - Scheda valutazione comportamenti e competenze personale in categoria A

Competenze da valutare	Mai	In una sola occasione (1) Raramente (2)	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Sa lavorare bene nell'ambito di regole e Procedure definite	0	1/2	3	4	5
Sa rispettare le responsabilità assegnate	0	1/2	3	4	5
Sa applicare iniziative nuove, proposte Da altri	0	1/2	3	4	5
Sa affrontare imprevisti limitati nell'intensità e nel tempo	0	1/2	3	4	5
Sa rispondere alle sollecitazioni di Aggiornamento provenienti da altri	0	1/2	3	4	5
Sa identificare e scomporre problemi all'interno di situazioni non complesse	0	1/2	3	4	5
Sa rispondere con efficacia alle richieste Degli utenti	0	1/2	3	4	5
E' in grado di non generare conflitti o situazioni di disagio nel suo ambiente lavorativo	0	1/2	3	4	5
Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse se sostenuto dall'esterno	0	1/2	3	4	5
Sa programmare il proprio lavoro su un breve arco temporale e seguendo indirizzi prefissati	0	1/2	3	4	5
Sa rispettare le regole dell'Ente	0	1/2	3	4	5
Rispetta i tempi stabiliti	0	1/2	3	4	5
Svolge i compiti in modo accurato e con impegno	0	1/2	3	4	5
TOTALE					

Barrare con una crocetta il punteggio da attribuire

La valutazione sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

mai: 0; in una sola occasione: 1; raramente: 2; in modo discontinuo: 3; regolarmente: 4; sempre anche in situazioni difficili: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (65).

Massimo assegnabile 65 punti – Totale da scheda ___/65, equivalente ad un punteggio in trentesimi (punteggio massimo per la 2^a AREA di valutazione) pari a ___/30, che corrisponde ad €_____ di produttività.

Eventuali osservazioni finali che accompagnano il giudizio numerico:

_____;

Il Responsabile

Allegato “G” - Scheda valutazione comportamenti e competenze personale in categoria B

Competenze da valutare	Mai	Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Sa operare per risolvere problemi Operativi di natura routinaria, circoscritti al proprio ambito di lavoro	0	1/2	3	4	5
Sa lavorare nell’ambito di regole e Procedure definite	0	1/2	3	4	5
Sa rispettare le responsabilità assegnate	0	1/2	3	4	5
Sa rispondere alle sollecitazioni di Aggiornamento provenienti da altri	0	1/2	3	4	5
Sa adeguare la propria attività anche di Fronte a frequenti imprevisti	0	1/2	3	4	5
Sa essere un riferimento per il comportamento operativo dei colleghi con cui opera direttamente	0	1/2	3	4	5
Sa avere un comportamento positivo, così da essere in grado dimettersi a disposizione dell’utente o del cliente interno	0	1/2	3	4	5
Sa appianare le microconflittualità del Suo ambiente lavorativo	0	1/2	3	4	5
Sa rappresentare l’Ente rispettando Regole e procedure predefinite	0	1/2	3	4	5
Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse, se sostenuto dall’esterno	0	1/2	3	4	5
Sa programmare il proprio lavoro su un breve arco temporale e seguendo indirizzi prefissati	0	1/2	3	4	5
Sa rispettare le regole dell’Ente	0	1/2	3	4	5
Rispetta i tempi stabiliti	0	1/2	3	4	5
Sa sostenere rilevanti carichi di lavoro	0	1/2	3	3	5
Svolge i compiti in modo accurato e con impegno	0	1/2	3	3	5
TOTALE					

Barrare con una crocetta il punteggio da attribuire

La valutazione sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

mai: 0; in una sola occasione: 1; raramente: 2; in modo discontinuo: 3; regolarmente: 4; sempre anche in situazioni difficili: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (75).

Massimo assegnabile 75 punti – Totale da scheda ___/75, equivalente ad un punteggio in trentesimi (punteggio massimo per la 2^a AREA di valutazione) pari a ___/30, che corrisponde ad €_____ di produttività.

Eventuali osservazioni finali che accompagnano il giudizio numerico:

_____;

Il Responsabile

Allegato “H” – Scheda valutazione comportamenti e competenze personale in categoria C

Competenze da valutare	Mai	Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Sa operare per risolvere i problemi operativi di natura routinaria che coinvolgono anche il lavoro di altre persone	0	1/2	3	4	5
Sa scegliere le modalità operative più efficienti, nell’ambito di processi relativamente semplici ed avendo come riferimento regole predefinite	0	1/2	3	4	5
Sa, autonomamente, identificare i problemi di fondo, valutando le alternative	0	1/2	3	4	5
Sa aggiornarsi spontaneamente per Adeguare la propria operatività al mutare delle esigenze e delle situazioni	0	1/2	3	4	5
Sa adeguare la propria attività anche di Fronte a frequenti imprevisti	0	1/2	3	4	5
Sa avere un comportamento positivo, così da essere in grado di mettersi a disposizione del suo “cliente”	0	1/2	3	4	5
Sa rappresentare l’Ente rispettando Regole e procedure predefinite	0	1/2	3	4	5
Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse se sostenuto dall’esterno	0	1/2	3	4	5
Sa programmare il proprio lavoro su un medio arco temporale facendo riferimento ad indirizzi di massima	0	1/2	3	4	5
Utilizza le conoscenze tecniche Specifiche	0	1/2	3	4	5
Utilizza le conoscenze degli strumenti Informatici	0	1/2	3	4	5
Rispetta i tempi stabiliti	0	1/2	3	4	5
Svolge i compiti in modo accurato e con impegno	0	1/2	3	4	5
E’ in grado di sostenere elevati carichi di lavoro	0	1/2	3	4	5
TOTALE					

Barrare con una crocetta il punteggio da attribuire

La valutazione sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

mai: 0; in una sola occasione: 1; raramente: 2; in modo discontinuo: 3; regolarmente: 4; sempre anche in situazioni difficili: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (70).

Massimo assegnabile 70 punti – Totale da scheda ___/70, equivalente ad un punteggio in trentesimi (punteggio massimo per la 2^ AREA di valutazione) pari a ___/30, che corrisponde ad €_____ di produttività.

Eventuali osservazioni finali che accompagnano il giudizio numerico:

_____;

Il Responsabile

Allegato "I" - Scheda valutazione comportamenti e competenze personale in categoria D

Competenze da valutare	Mai	Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Sa operare per risolvere anche problemi nuovi e potendo utilizzare indicazioni ed indirizzi forniti da altri	0	1/2	3	4	5
Sa utilizzare in modo autonomo metodologie adeguate per analizzare e migliorare l'efficienza di singoli processi di lavoro	0	1/2	3	4	5
Sa interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile	0	1/2	3	4	5
Sa identificare i problemi di fondo anche in situazioni complesse e non collegate tra loro, analizzandoli in maniera logica e sistematica	0	1/2	3	4	5
Sa attivarsi per mantenere il livello delle proprie conoscenze e capacità adeguato al ruolo coperto ed alle attività da svolgere	0	1/2	3	4	5
Sa gestire gli imprevisti, avendone già valutato le conseguenze	0	1/2	3	4	5
Sa avere un comportamento positivo, così da essere in grado di mettersi a disposizione del suo "utente"	0	1/2	3	4	5
Sa rappresentare l'Ente in situazioni complesse, con ampia autonomia di comportamento	0	1/2	3	4	5
Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse, in modo autonomo	0	1/2	3	4	5
Sa vedere il suo lavoro nell'insieme del contesto lavorativo e programmarlo di conseguenza	0	1/2	3	4	5
Utilizza la conoscenza delle procedure	0	1/2	3	4	5
Rispetta i tempi	0	1/2	3	4	5
Svolge i compiti in modo accurato e con impegno	0	1/2	3	4	5
E' in grado di sostenere elevati carichi di lavoro	0	1/2	3	4	5
TOTALE					

La valutazione sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata: mai: 0; in una sola occasione: 1; raramente: 2; in modo discontinuo: 3; regolarmente: 4; sempre anche in situazioni difficili: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (70).

Massimo assegnabile 70 punti – Totale da scheda ___/70, equivalente ad un punteggio in trentesimi (punteggio massimo per la 2^ AREA di valutazione) pari a ___/30, che corrisponde ad €_____ di produttività.

Eventuali osservazioni finali che accompagnano il giudizio numerico: _____

Il Responsabile

Allegato "L" - Scheda progetti-obiettivo ex art. 15, comma 5, CCNL 1° aprile 1999

PREMESSA	
Indicare lo stato attuale delle attività specifiche. Identificare alcuni dati informativi relativi alla situazione.	
SETTORI INTERESSATI E COLLEGAMENTO CON IL PEG	
Elencare nel dettaglio i settori coinvolti nelle attività specifiche. Dare l'idea di un'attività coinvolgente di tutte le aree con risultati attesi per tutto l'ente e la comunità amministrata. Identificare il rapporto tra progetto specifico e risorse di cui al Peg.	
FASI DEL PROGETTO	
Strutturare il progetto per fasi operative. Ogni fase deve avere un inizio e una conclusione ben definita. Se impossibile identificare le fasi a livello generale.	
RISULTATO ATTESO E IMPEGNO	
Qual è il risultato del progetto, a prescindere dai vantaggi per i cittadini. Quali sono i risultati oggettivi (documentazione, piani, attività, ecc. ecc.) che risultano dal progetto.	
Specificare anche l'impegno aggiuntivo richiesto al personale dipendente coinvolto.	
VANTAGGI PER LA COMUNITÀ	
Il cittadino quali vantaggi concreti ottiene dal progetto proposto? Identificare nel dettaglio gli effetti sul miglioramento dei servizi a vantaggio della comunità amministrata, sottolineando i benefici diretti che si creano per i cittadini.	
ASPETTI ECONOMICI	
Dettagliare: 1. L'eventuale risparmio di spesa rispetto ad altre possibili forme di gestione del progetto; 2. La quantificazione economica del progetto con criteri logici, razionali, motivati, circostanziati.	
SOGGETTI COINVOLTI	
Elencare i dipendenti effettivamente coinvolti nelle attività specifiche. Proporre anche una possibile suddivisione degli importi tra i vari lavoratori (in percentuale o valori assoluti).	
CONSIDERAZIONI FINALI	
Evidenziare ulteriori elementi di valutazione e anche alcune considerazioni sui rischi che la mancata esecuzione delle attività potrebbe portare in termini di mancati benefici per la comunità amministrata.	
Firma del Responsabile di servizio	Firma del dipendente

Allegato “M” – Esempio di questionario di clima

A	Appartenenza	Risposta
1	E' orgoglioso di far parte di questo ente	
2	Ritiene di appartenere ad un ente che sviluppa sempre nuove soluzioni	
3	L'Amministrazione si preoccupa del benessere dei dipendenti	
4	Ha eventuali suggerimenti da dare	
B	Organizzazione	Risposta
5	E' possibile influire sugli obiettivi dell'ufficio e sul modo di lavorare	
6	E' possibile lavorare con colleghi in gruppi interfunzionali	
7	Si analizzano con i colleghi i risultati dell'attività dell'ufficio	
8	Ha eventuali suggerimenti da dare	
C	Leadership	Risposta
9	Il responsabile di area si preoccupa del mio sviluppo professionale	
10	Nella distribuzione dei carichi di lavoro si tiene conto di garantire la qualità della prestazione lavorativa	
11	Si effettua una rotazione sui compiti ai fini dell'arricchimento professionale	
12	Si partecipa a momenti formativi tesi all'aggiornamento delle competenze	
13	Ha eventuali suggerimenti da dare	