



COMUNE DI VERZUOLO

Provincia di Cuneo

REGOLAMENTO

SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(D.Lgs. n. 150 del 2009 come modificato ed integrato dal D.Lgs. n. 74 del 2027)

ASPETTI GENERALI	3
ART. 1 - OGGETTO E FINALITÀ	3
ART. 2 - CICLO DELLA PERFORMANCE.....	3
ART. 3 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	4
ART. 4 - PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI INCARICHI DI E.Q.....	4
ART. 5 - PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE	5
VALUTAZIONE	5
ART. 6 - SOGGETTI CUI È AFFIDATA LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	5
ART. 7 - ULTERIORI SOGGETTI VALUTATORI.....	6
ART. 8 - PROCESSO VALUTATIVO	6
GLI ISTITUTI PREMIALI	7
ART. 9 - CRITERI E MODALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEL MERITO E L'INCENTIVO DELLA PERFORMANCE	7
ART. 10 - PREMI.....	7
ART. 11 - RIPARTIZIONE ED UTILIZZO DELLE RISORSE DESTINATE AD INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE.....	8
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	8
ART. 12 - AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI INCARICHI DI E.Q.....	8
ART. 13 - MODALITÀ DELLA VALUTAZIONE	9
ART. 14 - AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI	12
MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE CORRELATO ALLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI.....	14
ART. 15 - INDIVIDUAZIONE DEL COEFFICIENTE	14
ART. 16 - MODALITÀ DI CALCOLO DEL PREMIO INDIVIDUALE	14
ART. 17 - BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE	15
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE.....	15
ART. 18 - CRITERI	15
ART. 19 - ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO E DELL'INDENNITÀ	17
ITER VALUTATIVO	17
ART. 20 - MODALITÀ DI GESTIONE DEL COLLOQUIO TRA VALUTATORE E VALUTATO.....	17
ART. 21 - LA SCHEDA DI VALUTAZIONE	17
ART. 22 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	17
ART. 23 - MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA TOTALE E DELLA SUA APPLICAZIONE.....	18
ART. 24 - ENTRATA IN VIGORE	18
Allegato A) – Scheda di valutazione individuale titolari di incarichi di E.Q.....	19
Allegato B) – Scheda di valutazione individuale dipendenti non incaricati di E.Q.....	20
Allegato C) – Scheda di valutazione Segretario Generale.....	21
Allegato D) – Questionario anonimo dei dipendenti sul proprio Responsabile di Area.....	22
Allegato E) – Questionario anonimo di valutazione sui colleghi non titolari di incarichi di E.Q.....	24
Allegato F) – Questionario anonimo di valutazione tra i titolari incaricati di E.Q.....	25

ASPETTI GENERALI

Art. 1

Oggetto e finalità

1. Il presente documento è elaborato al fine di definire un sistema di valutazione della performance. Esso è redatto in coerenza con i contenuti della delega di cui alla legge n. 124/2015 sulla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche e dei relativi decreti attuativi, D. Lgs. n. 74/2017 e D. Lgs. 75/2017, nel rispetto di quanto previsto dal CCNL per il personale del comparto Funzioni locali sottoscritto in data 16/11/2022.
2. La valutazione della performance organizzativa riguarda il grado di attuazione delle politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni ed alle esigenze della collettività, la realizzazione degli obiettivi strategici relativi all'amministrazione nel suo complesso, nonché la rilevazione dei risultati conseguiti dalle singole unità organizzative, in relazione agli obiettivi gestionali ad esse affidati.
3. La valutazione della performance individuale concerne la misurazione dell'apporto fornito da ciascun dipendente, in ragione del ruolo e responsabilità ricoperti, alla realizzazione dei predetti obiettivi, cui è correlato l'eventuale riconoscimento del trattamento economico accessorio previsto dal contratto nazionale e da quello integrativo.
4. Le valutazioni di cui ai due precedenti commi devono risultare strettamente coerenti tra loro.

Art. 2

Ciclo della performance

1. Il ciclo della performance viene attivato annualmente con l'Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) sottosezione 2.2 "*Performance*" e si conclude con l'approvazione e la validazione della Relazione sulla performance e con la formalizzazione definitiva delle valutazioni individuali; esso è unificato con il ciclo della programmazione finanziaria.
2. Gli obiettivi strategici perseguiti dal Comune di Verzuolo vengono fissati, nell'ambito delle missioni e dei programmi nei quali è articolato il bilancio, nel Documento Unico di Programmazione (D.U.P.).
3. Nel Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.), o analogo strumento semplificato di pianificazione, sono definiti, nell'ambito degli obiettivi operativi previsti dal D.U.P., gli specifici obiettivi gestionali affidati a ciascun Responsabile con incarico di E.Q.
4. Il PIAO, nel quale è confluito il Piano della performance, è approvato dalla Giunta comunale entro i 30 giorni successivi all'approvazione del Bilancio di previsione.
5. Gli obiettivi strategici, da utilizzare ai fini della performance organizzativa, vengono individuati tra quelli previsti dalla sezione strategica del D.U.P. con le opportune integrazioni informative necessarie per la misurazione.
6. Gli obiettivi operativi, da utilizzare ai fini della performance organizzativa, vengono individuati tra quelli previsti dalla sezione operativa del D.U.P.
7. Gli obiettivi strategici e operativi vengono misurati attraverso opportuni indicatori; nell'ambito delle missioni e dei programmi nei quali sono classificati vengono identificate le risorse finanziarie.
8. Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno del PIAO sottosezione 2.2 "*Performance*" in presenza di eventi oggettivamente imprevedibili e successivi all'approvazione del Piano o in relazione a un cambiamento dell'assetto organizzativo o del quadro delle risorse finanziarie.

9. La mancata adozione della sezione 2.2 del PIAO, ovvero del Piano della Performance, costituisce condizione ostativa all'erogazione di premi e incentivi a qualsiasi titolo e in relazione ad ogni tipologia di incarico.
10. Con riferimento all'anno precedente, nella Relazione annuale sulla performance, sono evidenziati, a consuntivo, i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai singoli obiettivi e indicatori programmati e alle risorse previste, con rilevazione degli eventuali scostamenti. La Giunta comunale approva la Relazione annuale entro il 30 giugno.
11. La relazione sulla performance viene elaborata con il concorso dei Responsabili di Area.
12. In caso di mancata adozione della relazione sulla performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato e di ogni altra forma di incentivo o premio.
13. La Relazione sulla performance, una volta approvata, deve essere inviata al Nucleo di Valutazione per la validazione, anche nella sua eventuale forma monocratica.

Art. 3

Performance organizzativa

1. La performance organizzativa è il contributo che ciascuna Area dell'Ente è tenuta ad apportare all'attività comunale nel suo complesso, in relazione alle competenze istituzionali della medesima ed agli obiettivi degli organi di governo e comunque in funzione della soddisfazione dei bisogni degli utenti.
2. La performance organizzativa è il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati ad un'unità organizzativa e fa riferimento ai seguenti aspetti:
 - a) Il grado di attuazione dei compiti e servizi ordinariamente assegnati in relazione alle risorse di personale, tecniche, tecnologiche e finanziarie assegnate;
 - b) Il contenimento delle spese di gestione ordinaria rispetto l'anno precedente;
 - c) La capacità di reperire risorse finanziarie;
 - d) Il livello di aggiornamento e formazione professionale.

Art. 4

Performance individuale dei titolari di incarichi di E.Q.

1. La performance individuale dei titolari di incarichi di E.Q. è collegata:
 - a) Al grado di conseguimento degli obiettivi assegnati con il P.E.G. anche con riguardo al lavoro direttamente svolto;
 - b) Al livello di raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali;
 - c) Al grado di soddisfazione dell'utenza dimostrabile attraverso sondaggi, indagini, reclami e risposte;
 - d) Alla capacità di valutazione del personale appartenente al proprio servizio, evidenziabile anche attraverso una differenziazione dei giudizi;
 - e) Alla capacità di promuovere professionalità individuali anche attraverso la frequenza a corsi di aggiornamento, riunioni informative, formative, seminari, ecc.. anche in funzione del miglioramento della qualità dei servizi resi dall'Ente;
 - f) Alla capacità di mantenere o ridurre i costi dei servizi di competenza;
 - g) Alla capacità di introdurre autonomamente modificazioni organizzative desumibili da atti formali, con le quali far fronte a varie esigenze oltre a rispondere tempestivamente a situazioni di urgenza;
 - h) Al contributo individuale fornito per la performance organizzativa;
 - i) Al grado di collaborazione dimostrato nei confronti sia degli amministratori che degli altri titolari di incarichi di E.Q.;
 - j) Al grado di flessibilità e disponibilità lavorativa dimostrata per il raggiungimento degli

- obiettivi assegnati;
- k) Alla capacità di proporre soluzioni inerenti le problematiche afferenti il proprio servizio;
 - l) Alla capacità di gestire e risolvere i conflitti in maniera costruttiva.
2. Nel caso in cui al titolare di incarico di E.Q. venga affidato l'interim di altre unità organizzative, si applica il medesimo schema valutativo e verranno effettuate distinte valutazioni.

Art. 5

Performance individuale del personale

1. La performance individuale del personale è rappresentata dall'esito della valutazione individuale che è collegata:
- a) al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati;
 - b) al contributo fornito alla performance della struttura di appartenenza, anche attraverso la proposta di soluzioni innovative;
 - c) al grado di competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali attuati;
 - d) al grado di flessibilità e disponibilità lavorativa dimostrata nei confronti dei responsabili;
 - e) al grado di collaborazione dimostrata nei confronti dei colleghi della propria o di altra unità organizzativa;
 - f) alla capacità di gestire e raffreddare gli eventuali conflitti;
 - g) all'impegno dimostrato nel trovare strategie di problem solving.

VALUTAZIONE

Art. 6

Soggetti cui è affidata la valutazione della performance

1. La funzione di valutazione della performance è affidata:
- a) Al Nucleo di Valutazione, cui compete la valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la valutazione dei Titolari di incarico di E.Q.;
 - b) Al Sindaco per quanto concerne la valutazione del Segretario generale;
 - c) Alla Giunta Comunale, cui compete la presa d'atto della proposta di valutazione, formulata dal Nucleo di Valutazione;
 - d) Ai titolari di incarico di E.Q., cui compete la valutazione del personale assegnato alla propria unità organizzativa, il cui esito è validato dal Nucleo di Valutazione in termini di rispetto del presente Sistema di Valutazione.
2. Il personale che, nel corso dell'anno, viene trasferito ad altra unità organizzativa o alle dipendenze di un altro ente, viene valutato dal responsabile dell'unità organizzativa in cui è inserito alla data del 31.12 dell'anno oggetto di valutazione, sentito il responsabile dell'unità organizzativa presso la quale ha prestato servizio prima del trasferimento.
3. Il personale che nel corso dell'anno viene assegnato ad altra Area, il punteggio di valutazione sarà la risultante della media ponderata dai punteggi risultanti dalle due o più schede di valutazione elaborate dai Responsabili delle aree di appartenenza;
4. Non si procede alla valutazione individuale nelle ipotesi in cui il dipendente abbia prestato servizio per un periodo inferiore ad un trimestre.

Art. 7

Ulteriori soggetti valutatori

1. Al fine di superare la semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, nella quale il superiore valuta il sottoposto, e per fare in modo che la valutazione sia frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione, viene adottata:
 - a) La valutazione dal basso: nella quale sono i collaboratori ad esprimere, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul proprio superiore. Al tal fine vengono predisposti dei questionari rigorosamente anonimi volti a verificare se l'operato del Responsabile è orientato a valorizzare le attitudini del personale, a incentivarne la produttività, a garantire il benessere organizzativo, etc...;
 - b) La valutazione fra pari: nella quale sono coinvolti i colleghi, soprattutto quelli con i quali si ha un rapporto più costante e rilevante.

Art. 8

Processo valutativo

1. Ad inizio anno il Nucleo di Valutazione chiederà ai dipendenti di ogni unità organizzativa la valutazione sia del Responsabile della propria area di appartenenza sia dei colleghi di tutte le Aree, tramite dei questionari predisposti (rispettivamente Allegato D e Allegato E) compilati in modo anonimo, che dovranno essere piegati e inseriti all'interno di scatole chiuse appositamente predisposte dal Nucleo di Valutazione.
2. Il Nucleo di Valutazione chiederà, altresì, ai titolari di incarichi di E.Q. di valutare i propri colleghi, ovvero gli altri titolari di incarichi di E.Q., sempre tramite un questionario predisposto (Allegato F) che dovrà essere compilato rigorosamente in forma anonima, da piegare e inserire presso una scatola chiusa appositamente predisposta.
3. Quanto ai punti precedenti dovrà essere svolto entro il 31 gennaio di ogni anno.
4. Successivamente i titolari di incarichi di E.Q. dovranno produrre la relazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'attività svolta e sulla valutazione del personale della propria area, sulla base di specifici modelli, entro 15 gg dalla richiesta da parte del Nucleo di Valutazione.
5. Le valutazioni, prima di essere consegnate al dipendente per presa visione, dovranno essere validate dal Nucleo di Valutazione, che verificherà eventuali significativi discostamenti dalle valutazioni espresse tramite i questionari anonimi, e apporterà le dovute modifiche nella valutazione ove necessario, previa la possibilità di indire un colloquio con il dipendente interessato volto a verificarne gli orientamenti comportamentali e le conoscenze.
6. Apposta la validazione del Nucleo di Valutazione sulle schede dei dipendenti le stesse dovranno essere consegnate dai Responsabili di Area e sottoscritte per presa visione.
7. Il Nucleo monocratico di valutazione dovrà formulare la proposta di valutazione dei titolari di incarichi di E.Q. entro e non oltre 30 giorni dal momento della completa ricezione della documentazione prevista dall'istruttoria.
8. I Responsabili di Area e il Nucleo di valutazione possono effettuare un colloquio valutativo che è obbligatorio nell'ipotesi in cui si prospetti una valutazione negativa. In questa ipotesi il dipendente può farsi assistere al colloquio dall'associazione sindacale cui ha aderito o conferito mandato.
9. In caso di ricevimento di una valutazione negativa che comporterà la mancata erogazione di qualsiasi forma di premialità individuale, il valutato può presentare, entro 10 giorni, una richiesta di conciliazione in forma scritta al valutatore, necessariamente motivata e circostanziata. Entro 20 giorni, unitamente ad un componente designato dal Nucleo di valutazione, il valutatore decide in merito, previo colloquio obbligatorio con il valutato. In caso di contrasto prevale la posizione del componente del Nucleo di valutazione. Il valutato, durante

il colloquio, può farsi assistere da una persona di sua fiducia, con la qualifica di consulente del lavoro, o dall'associazione sindacale cui ha aderito o conferito mandato.

10. Qualora la valutazione negativa comporti anche una valutazione negativa dello specifico comportamento professionale, si procederà ad attuare l'art. 55-quater, comma 1, lettera f) quinquies del D. Lgs. 165/2001.
11. Il valutatore può discostarsi dagli esiti delle misurazioni dei fattori valutativi, se negativi, previa adeguata motivazione, quando il raggiungimento degli obiettivi sia stato condizionato dalla presenza:
 - a) di variabili esogene o endogene oggettive non controllabili dall'Ente e dal singolo valutato
 - b) di un alto grado di innovatività ed incertezza dell'area dei servizi presidiata dall'unità organizzativa di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno macchinistica.
12. Al termine del ciclo di valutazione, le schede anonime, in quanto compilate solamente a crocette e senza calligrafia che permetta di riconoscere il collega, saranno consegnate in copia sia ai dipendenti non incaricati di E.Q. al fine di stimolare gli stessi al miglioramento dei propri comportamenti, sia ai titolari di incarichi di E.Q. per permettere loro di comprendere eventuali criticità/scostamenti nel proprio comportamento organizzativo rispetto al valore atteso al fine di individuare dei possibili margini di miglioramento che potrebbero ottimizzare il benessere e la qualità delle attività prestate dai propri addetti nell'ottica di incrementare la performance prestata dalla propria Area.

GLI ISTITUTI PREMIALI

Art. 9

Criteria e modalità per la valorizzazione del merito e l'incentivo della performance

1. Le amministrazioni promuovono il merito ed il miglioramento della performance organizzativa ed individuale anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche e valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici che di carriera.
2. È vietata la corresponsione di incentivi e premi collegati alla performance in maniera indifferenziata e sulla base di automatismi, in assenza di verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati con il presente regolamento.
3. In caso di mancata adozione del Piano della Performance, è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai titolari di incarichi di E.Q. o responsabili che risultino aver concorso alla mancata adozione del Piano per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

Art. 10

Premi

1. Gli strumenti per premiare il merito e la professionalità del personale sono individuati secondo le previsioni del D. Lgs. 150/2009 e del CCNL in:
 - a) Premio annuale relativo alla performance individuale;
 - b) Maggiorazione del premio individuale;
 - c) Progressioni economiche;
 - d) Progressioni di carriera;

- e) Attribuzione di incarichi e responsabilità;
- f) Accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale;
- g) Ogni altra forma di premialità prevista nel CCNL vigente al momento della valutazione.

Art. 11

Ripartizione ed utilizzo delle risorse destinate ad incentivazione del personale

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse per premiare il personale del Comune sono individuate nel rispetto di quanto previsto dal CCNL e sono destinate alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione decentrata.
2. Nel rispetto dei vincoli di bilancio e di quanto previsto dai CCNLL, le Amministrazioni definiscono 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.

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 12

Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di E.Q.

1. Per quanto concerne i titolari di incarichi di E.Q., saranno oggetto di valutazione per quanto riguarda:
 - a) Il conseguimento degli obiettivi di cui al P.E.G. (livello di conseguimento degli obiettivi assegnati);
 - b) I comportamenti tenuti allo scopo di ottenere i risultati prefissati (valutazione performance individuale).
2. La proposta degli obiettivi potrà essere formulata dai titolari di incarichi di E.Q. e trasmessi al Segretario comunale, al Sindaco nonché al nucleo di valutazione, allo scopo di acquisirne il parere di competenza. Detti obiettivi dovranno essere:
 - a) Predeterminati;
 - b) Indicati espressamente nel P.E.G.;
 - c) Coerenti con le strategie dell'Ente;
 - d) Misurabili attraverso indicatori predefiniti;
 - e) Significativi e/o innovativi;
 - f) Non facilmente raggiungibili ma realistici;
3. Detti obiettivi saranno oggetto di valutazione di rendimento e si terrà conto della loro strategicità nell'ambito degli indirizzi politici. Gli obiettivi che non andranno oltre l'ordinaria gestione avranno una ricaduta sui comportamenti.
4. Relativamente alla valutazione del comportamento, i criteri sono i seguenti:
 - a) **l'organizzazione e la direzione** intese come capacità di:
 - Chiarire gli obiettivi
 - Tradurre gli obiettivi in piani di azione
 - Coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate.
 - b) **l'innovazione e semplificazione** intese come la capacità di stimolare l'innovazione e la

semplificazione delle procedure amministrative:

- Sostenendo in modo costruttivo ed attivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale
 - Favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori
 - Attuando una semplificazione ed accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi.
- c) **l'orientamento all'utente** intesa come la capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa o distorta delle norme (la cd. burocratizzazione), al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'ente, nel raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;
- d) **l'integrazione** intesa come la capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con gli organi di governo, con il Segretario comunale, con altri Responsabili di Area;
- e) **la responsabilizzazione** intesa come capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo responsabilità del procedimento anche con eventuale assunzione del provvedimento finale;
- f) **la valutazione** intesa come capacità di valutare in maniera obiettiva i propri collaboratori, che emerga nel momento della differenziazione della valutazione degli stessi.
- g) **rispetto dei termini** intesa come la capacità di concludere i procedimenti di propria competenza nel rispetto dei termini previsti, rispettando quanto all'art. 2 legge 241/1990;

Art. 13

Modalità della valutazione

1. Il punteggio massimo attribuito ai diversi fattori valutativi è il seguente:

Fattori valutativi	Punteggio massimo
Raggiungimento degli obiettivi	70
Comportamento	30

2. Modalità di valutazione del conseguimento degli obiettivi (QUADRO A):

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione degli obiettivi è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito. Il raggiungimento del totale degli obiettivi ponderati equivale a 100 punti che saranno riparametrati al punteggio massimo di 70 punti.

OBIETTIVI	Percentuale di raggiungimento (Pr)	Peso obiettivo (Po)	Punti (Pr x Po)/100
Obiettivo strategico n. 1 /100%	... /100
Obiettivo strategico n. 2 /100%	... /100
Obiettivo strategico n. 3 /100%	... /100
.....
		Punteggio totale (Pt) /100
		Punteggio massimo (Pt x 70) / 100 / 70

L'obiettivo non si riterrà raggiunto per una percentuale inferiore al 60%. In sede di individuazione dell'obiettivo va anche precisato se il suo parziale conseguimento (ed in caso affermativo in quali termini) possa essere comunque oggetto di valutazione parzialmente positiva. In caso contrario il parziale conseguimento dell'obiettivo inferiore al 60% equivarrà a

mancato conseguimento, e quindi sarà valutato 0 (zero) punti.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove imputabile a fatti e/o atti imprevedibili e sopravvenuti, non imputabili al responsabile, equivarrà alla sua non valutabilità, a condizione che il Responsabile stesso abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al Segretario Comunale e al Sindaco nel momento in cui si sono appalesate: in tal caso la Giunta Comunale ha la facoltà di assegnare al Responsabile uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio. In tal caso sarà oggetto di valutazione l'obiettivo o gli obiettivi sostitutivi, mentre qualora non venga assegnato nessun altro obiettivo, il relativo punteggio andrà equamente ripartito tra gli altri obiettivi già assegnati.

3. Modalità di valutazione del comportamento (QUADRO B):

Relativamente alla valutazione del comportamento l'attribuzione del punteggio per un massimo di 30 punti si ottiene riparametrando il totale del punteggio, pari ad un massimo di 100 punti, dato dalla somma dei punti di ogni singolo criterio previsto dall'art. 12, comma 4, e qui riportati:

a) **organizzazione e direzione** (max 20 punti)

intesa come capacità dimostrata di chiarire in piani di azione gli obiettivi, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate:

0-5 – Bassa – comportamento concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi e non sulla programmazione delle attività;

6-15 – Media – Comportamento concentrato sulla programmazione delle attività in relazione alla risoluzione delle esigenze;

16-20 – Alta – Comportamento concentrato sulla programmazione in base alle priorità, individuando preventivamente eventuali ostacoli e proponendo soluzioni alternative. Capacità manifestata di stimolare il gruppo.

b) **innovazione e semplificazione** (max 20 punti)

intesa come capacità dimostrata di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative, sostenendo in modo costruttivo ed attivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori, attuando una semplificazione ed accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi;

0-5 – Bassa – indifferenza rispetto alle innovazioni e ai cambiamenti di gestione;

6-15 – Media – attenzione delle innovazioni dei processi proposti da altri;

16-20 – Alta – proporre e attuare processi innovativi volti alla semplificazione dell'attività amministrativa.

c) **orientamento all'utente** (max 15 punti)

inteso come capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni non burocratiche, al fine della soddisfazione del cliente, interno od esterno all'ente, raggiungendo alti traguardi qualitativi del servizio;

0-5 – Bassa – attenzione alle disposizioni normative in risposta ai bisogni manifestati senza cercare soluzioni;

6-10 – Media – ascoltare i bisogni e attuare le soluzioni proposte da altri;

11-15 – Alta – ascoltare i bisogni, proporre e attuare soluzioni volte a soddisfare l'utente.

d) **integrazione** (max 15 punti)

intesa come capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, con il Segretario generale, dipendenti e responsabili inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione degli obiettivi o della risoluzione dei problemi;

0-5 – Bassa – indifferenza rispetto all'integrazione e collaborazione sia nei confronti dei

collegi che con gli organi istituzionali interni all'ente che con altri enti;
6-10 – Media – esecutivo di modelli di collaborazione proposti da altri;
11-15 – Alta – propositivo di modelli di collaborazione sia interni che esterni all'ente.

e) **responsabilizzazione** (max 15 punti)

intesa come capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo loro responsabilità del procedimento anche con assunzione del provvedimento finale;

0-5 – Bassa – indifferenza al processo di coinvolgimento nei processi operativi, dei propri collaboratori, accentrando le competenze;

6-10 – Media – parziale decentramento delle competenze;

11-15 – Alta – pieno coinvolgimento dei propri collaboratori nei processi operativi.

f) **valutazione** (max 15 punti)

intesa come capacità dimostrata di valutare in maniera obiettiva i propri collaboratori, con la conseguente differenziazione delle valutazioni stesse;

0-5 – Bassa – comportamento tendente ad una valutazione uniforme dei propri collaboratori;

6-10 – Media – comportamento tendente ad una valutazione critica, priva di motivazioni e riscontri oggettivi dei propri collaboratori;

11-15 – Alta – significativa differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori che tenga conto delle singole competenze e/o mansioni attribuite.

g) **rispetto dei termini**

intesa come la capacità di concludere i procedimenti di propria competenza nel rispetto dei termini previsti, rispettando quanto all'art. 2 legge 241/1990:

- pieno rispetto dei termini e delle procedure: meno 0 punti;
- mancato rispetto dei termini e procedure nel 5% dell'attività: meno 5 punti;
- mancato rispetto di termini e procedure nel 10% dell'attività: meno 10 punti
- mancato rispetto di termini e procedure nel 15% dell'attività: meno 15 punti
- mancato rispetto di termini e procedure nel 20% dell'attività: meno 20 punti
- mancato rispetto di termini e procedure nel 25% dell'attività: meno 25 punti
- mancato rispetto di termini e procedure oltre il 25% dell'attività: meno 40 punti.

Il totale degli indicatori di valutazione è pari a 100 punti che potranno diminuire in caso di mancato rispetto dei termini di cui al punto g) sopraindicato. Il punteggio ottenuto sarà ponderato per un punteggio massimo di 30 punti per il comportamento.

Il punteggio complessivo dato dalla somma del raggiungimento degli obiettivi (QUADRO A) sommato alla valutazione dei comportamenti (QUADRO B), costituisce il punteggio complessivo della performance individuale dei titolari con incarichi di E.Q., che qualora dovesse risultare inferiore a 60/100 punti sarà possibile procedere con l'apertura di procedimento per la revoca dell'incarico di E.Q..

1. Modalità di attribuzione dell'indennità di risultato.

L'indennità di risultato compete solo ai titolari con incarichi di E.Q. che abbiano conseguito complessivamente almeno il 70% dei punti attribuibili, corrispondenti a 70 punti, a condizione che ne abbiano riportati:

- a) almeno 50 nella valutazione del rendimento (livello di conseguimento degli obiettivi);
- b) almeno 20 nella valutazione delle performance individuali.

Ai titolari con incarichi di E.Q. che abbiano ottenuto la soglia minima di punteggio come sopra

indicato, ovvero una valutazione positiva, l'indennità di risultato è erogata in una misura non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate all'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutti gli incarichi di E.Q. previsti. Gli eventuali avanzi rientrano nella disponibilità del Bilancio dell'Ente.

Art. 14

Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti

1. Oggetto della valutazione.

La performance individuale del singolo dipendente è misurata sulla base dei seguenti criteri:

- a) al livello di partecipazione degli obiettivi della propria unità organizzativa e al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza e/o trasversali con altre unità organizzative, anche con la possibilità di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali, per un massimo di 60 punti.
- b) al comportamento organizzativo inteso come competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi per un massimo di 40 punti.

2. Modalità di valutazione sul conseguimento degli obiettivi area di appartenenza (QUADRO A):

La valutazione sull'apporto individuale e sul raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali con altre unità organizzative, anche con la possibilità di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali si suddivide in:

- a) livello di partecipazione fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza (max 20 punti);
- b) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali, progetto obiettivo, (max 40 punti).

Quanto al punto a) verrà misurato come segue:

qualità della prestazione resa al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria Area:
0-3 – Scarso – comportamento non propenso ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti anche attraverso la rilevazione dell'incidenza e della gravità degli errori nonché dello sforzo realizzativo delle attività attribuite;

4-7 – Sufficiente – ha mostrato una quasi sufficiente capacità di organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti;

8-11- discreto – ha dimostrato una discreta capacità di organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento degli obiettivi della struttura di riferimento;

12-15 – buono - ha dimostrato una buona propensione ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti;

16-20 – ottimo – il dipendente ha dimostrato un'ottima propensione ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti anche attraverso la rilevazione dell'incidenza e della gravità degli errori nonché dello sforzo realizzativo delle attività attribuite.

Quanto al punto b) verrà misurato tenendo in considerazione che la media aritmetica della percentuale di raggiungimento di tutti gli obiettivi individuali e/o collettivi (Ma) uguale al 100% corrisponde a un punteggio finale di 40 punti. Il punteggio finale con un valore Ma inferiore al 100% sarà così ponderato: $(Ma \times 40)/100$.

3. Modalità di valutazione del comportamento (QUADRO B):

Relativamente alla valutazione del comportamento l'attribuzione del punteggio fino a max 40

punti assume il seguente significato:

a) **Competenze dimostrate** (max 30 punti)

Livello di competenze possedute e dimostrate in ordine all'applicazione di norme e conoscenze tecnico-specifiche, tenuto conto del profilo di inquadramento e delle mansioni assegnate;

Livello scarso: 0 punti

Livello sufficiente: 10 punti

Livello discreto: 15 punti

Livello buono: 20 punti

Livello ottimo: 30 punti

b) **Competenze professionali** (max 30 punti)

capacità di svolgere mansioni e/o funzioni in modo efficace ed efficiente dimostrando affidabilità, flessibilità e tempestività;

Affidabilità max 10 punti:

Livello scarso: 0 punti

Livello sufficiente: 2 punti

Livello discreto: 4 punti

Livello buono: 7 punti

Livello ottimo: 10 punti

Flessibilità max 10 punti:

Livello scarso: 0 punti

Livello sufficiente: 2 punti

Livello discreto: 4 punti

Livello buono: 7 punti

Livello ottimo: 10 punti

Tempestività max 10 punti:

Livello scarso: 0 punti

Livello sufficiente: 2 punti

Livello discreto: 4 punti

Livello buono: 7 punti

Livello ottimo: 10 punti

c) **Comportamenti organizzativi** (max 15 punti)

capacità del dipendente di organizzarsi autonomamente nell'esercizio dei compiti affidatigli, nonché nella gestione, corretta e professionale, delle relazioni con i colleghi, con i superiori, con gli utenti e con gli organi politici;

- Capacità di esercitare compiti in autonomia:

Livello scarso: 0 punti

Livello sufficiente: 1 punto

Livello discreto: 2 punti

Livello buono: 3 punti

Livello ottimo: 5 punti

- Capacità di gestire le relazioni con colleghi, superiori e organi politici:

Livello scarso: 0 punti

Livello sufficiente: 1 punto

Livello discreto: 2 punti

Livello buono: 3 punti

Livello ottimo: 5 punti

- Capacità di gestire le relazioni con utenti:
 - Livello scarso: 0 punti
 - Livello sufficiente: 1 punti
 - Livello discreto: 2 punti
 - Livello buono: 3 punti
 - Livello ottimo: 5 punti

Il totale della valutazione dei comportamenti del quadro B è di 75 punti. Il punteggio totale (Pt) ottenuto dal dipendente viene ponderato ai 40 punti max attribuibili per il quadro B così come segue: $(Pt \times 40) / 75$.

Il punteggio complessivo dato dalla somma del raggiungimento degli obiettivi individuali di cui al quadro A (max 60 punti) sommato alla valutazione dei comportamenti organizzativi del quadro B (max 40 punti) costituisce il punteggio complessivo della performance individuale dei dipendenti non incaricati di E.Q. (max 100 punti).

In assenza di progetti individuali di cui al criterio b) del quadro A, avente un peso del 40%, ai fini della valutazione complessiva della performance, il quadro B dei comportamenti è ponderato all'80% e viene sommato al criterio a) del quadro A pari al 20%.

MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE CORRELATO ALLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI

Art. 15

Individuazione delle risorse di performance

1. Le risorse di performance destinate al dipendente vengono calcolate suddividendo l'importo indicato nel prospetto di utilizzo del fondo delle risorse decentrate dell'anno corrispondente alla valutazione e destinato alla produttività, così come approvato in fase di sottoscrizione del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo (CCDI).

Art. 16

Modalità di calcolo del premio individuale

1. Le risorse di performance vengono corrisposte tenendo in considerazione la qualifica del singolo dipendente (Funzionario, Istruttore, Operatore Esperto, Operatore), attribuendo un valore graduale in relazione alle mansioni e/o funzioni del dipendente in riferimento all'area di appartenenza.
2. Il premio individuale risulterà dalla somma degli importi, indicati nel prospetto di utilizzo del fondo risorse decentrate, moltiplicata per il punteggio conseguito dal singolo dipendente.
3. Al personale in servizio a tempo parziale, l'erogazione delle risorse della performance organizzativa del dipendente sono corrisposte in relazione alla percentuale di part-time.
4. L'attribuzione della percentuale da assegnare nella realizzazione del progetto obiettivo deve tenere conto del tempo parziale del dipendente.
5. Nel caso di inizio o di cessazione del rapporto di lavoro nel corso dell'anno, l'ammontare del premio è proporzionato al servizio prestato nel corso dell'anno stesso se effettivo per almeno un trimestre. Non vengono conteggiate le frazioni di mese inferiore ai 20 giorni.

6. Non ha diritto alla partecipazione del premio il dipendente che, nel corso dell'anno oggetto di assegnazione del premio, ha ricevuto uno o più provvedimenti disciplinari con sanzione superiore al richiamo scritto, ovvero abbia richiesto mobilità verso altro ente anche se non perfezionata.

Art. 17

Bonus annuale delle eccellenze

1. È istituito annualmente il bonus annuale delle eccellenze, che si aggiunge alla quota del premio individuale, che può essere assegnato ai dipendenti che si sono collocati nella fascia di merito più alta, tra i dipendenti non titolari di incarichi di Elevata Qualificazione.
2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente.
3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente e se istituita, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE

Art. 18

Criteri

1. La retribuzione di risultato del Segretario Comunale è proposta dal Sindaco, sulla base della valutazione della performance del Segretario stesso.
2. Qualora nell'Ente sia presente un Nucleo di Valutazione in forma collegiale, la valutazione stessa deve essere convalidata dal Nucleo, escludendo, se facente parte dello stesso, il Segretario comunale.
3. Vengono valutate le seguenti funzioni, individuate conformemente alle competenze attribuite dalla legge alla suddetta figura:
 - a) collaborazione ed esercizio delle funzioni rogatorie (escluso gli atti di compravendita immobiliare): nell'ambito di questa funzione deve essere valutato non solo il ruolo consultivo ma anche quello propositivo, nell'ambito sempre delle competenze proprie del ruolo (max 10 punti);
 - b) assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti: nell'ambito di questa funzione deve essere valutata l'attività di consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo Statuto ed ai regolamenti. Esprime la capacità del Segretario generale di fornire assistenza sotto il profilo giuridico-amministrativo, attraverso l'espressione di pareri e/o relazioni al Sindaco, oltre che ai titolari con incarichi di Elevata Qualificazione (max 30 punti);
 - c) partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta Comunale: sono oggetto di valutazione le funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione nei confronti delle riunioni del Consiglio e della Giunta Comunale, o delle assemblee della stessa (max 10 punti);
 - d) coordinamento e sovrintendenza dei Responsabili di Area: è oggetto di valutazione l'attività svolta dal Segretario Comunale finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei titolari di incarichi di E.Q.,

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 (max 20 punti);

- e) direzione di uffici o servizi dell'Ente: ove al Segretario Comunale sia stata attribuita la direzione di uffici o servizi dell'Ente, è oggetto di valutazione la capacità del funzionario di garantirne l'ottimale gestione (max 20 punti);
- f) grado di raggiungimento obiettivi specifici assegnati al Segretario Comunale dal PIAO (max 10 punti).

4. Ai fini della misurazione delle funzioni sopra elencate si applicano i criteri riportati nelle tabelle sotto indicate:

FUNZIONE (A)	Scarsa	Largam. migliorabile	Sufficiente	Buona	Ottima
Collaborazione ed esercizio funzioni rogatorie	4	5	6	8	10
Assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente	8	12	18	26	30
Funzione di partecipazione alle riunioni della Giunta e del Consiglio Comunale	4	5	6	8	10
Funzione di coordinamento e sovrintendenza dei Responsabili dei servizi	6	7	12	14	20
Funzione di Direzione di uffici o Servizi dell'Ente (B)					
INDICATORI	Scarsa	Largam. migliorabile	Sufficiente	Buona	Ottima
Organizzazione e Direzione	1	2	3	4	5
Innovazione e semplificazione	1	2	3	4	5
Valutazione	1	2	3	4	5
Responsabilizzazione	1	2	3	4	5
Grado di raggiungimento obiettivi specifici assegnati al Segretario Comunale (C)					
	Peso (Po)	% di raggiungimento (Pr)		Punteggio (Pr x Po)/100	
Obiettivo n. 1	/100	/100%			
Obiettivo n. 2	/100	/100%			
....	
Totale punteggio (Tp)				/100 pt	
Punteggio ponderato (Tp x 10)/100				/10 pt	

5. Nel caso in cui al Segretario Comunale non siano assegnati specifici obiettivi, la valutazione del punto d), quadro (B), sarà riproporzionata ad un max di 30 punti.

Art. 19

Attribuzione del punteggio e dell'indennità

1. I giudizi sopra indicati sono puramente indicativi. È possibile infatti attribuire un punteggio diverso purchè ricompreso tra il minimo ed il massimo previsto per il giudizio relativo alla funzione presa in considerazione.
2. Dalla sommatoria dei punteggi ottenuti in riferimento alle singole funzioni svolte, deriverà il punteggio complessivo riportato dal Segretario Comunale. Un punteggio inferiore a 70/100 del punteggio massimo attribuibile (pari cioè a 80 se non incaricato di funzione di direzione o pari a 100 in caso di attribuzione di funzione di direzione) non dà titolo all'attribuzione di indennità di risultato alcuna; ove il punteggio sia pari o superiore a 70/100 l'indennità è attribuita in misura proporzionale al punteggio riportato.

ITER VALUTATIVO

Art. 20

Modalità di gestione del colloquio tra valutatore e valutato

1. Il valutatore può ricevere, in via preventiva alla valutazione, ad esperire dei colloqui di valutazione che devono essere considerati quale momento riassuntivo del processo di interazione tra valutatore e valutato durante il periodo di gestione considerato.
2. Per una gestione efficace e proficua del momento valutativo, si devono tener presenti alcuni presupposti ed accorgimenti:
 - a) la preparazione del colloquio deve essere curata in modo tale da valorizzare l'incontro come risultato di un lavoro e di un impegno annuale;
 - b) il colloquio deve essere propositivo e concludersi con l'assunzione di impegni concreti, sia da parte del valutato sia da parte del valutatore.

Art. 21

La scheda di valutazione

1. Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione, relativa alla qualifica ricoperta. Al presente Regolamento vengono allegati i fac-simili delle schede relative alla valutazione dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (Allegato A), dei dipendenti non incaricati di E.Q. (Allegato B) e del Segretario Generale (Allegato C).
2. L'esito della valutazione è inserito nel fascicolo personale del valutato al fine di tenerne conto in sede di decisione in materia di formazione, carriera, sistemi premiali.
3. Una valutazione insufficiente conseguita nei due anni antecedenti inibisce la possibilità di essere inseriti nella graduatoria per la progressione orizzontale.

Art. 22

Procedure di conciliazione

1. Presa visione della valutazione della performance individuale, il valutato può, nel termine di 5 giorni dalla data di acquisizione della stessa, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore, il quale deve fornire i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi alla richiesta, nella medesima forma.
2. Nel caso in cui il valutato non ottenga risposta entro il termine fissato, o non ritenga esaurienti i

chiarimenti ricevuti, è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 10 giorni successivi allo scadere dei termini o all'acquisizione dei chiarimenti, articolata nel seguente modo:

- a) la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Nucleo di Valutazione;
 - b) durante l'incontro con il Nucleo di Valutazione, il valutato può essere assistito da una persona di fiducia: rappresentante sindacale, avvocato, esperto di diritto del lavoro.
 - c) nel termine dei successivi 15 giorni, il Nucleo di Valutazione può formalmente suggerire al valutatore di mantenere e/o modificare, anche parzialmente, la valutazione espressa.
3. Per i titolari di incarichi di E.Q., il valutato, nel termine di 5 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, può informare il Sindaco, per iscritto, dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale. Il Sindaco può chiedere un approfondimento della valutazione al valutatore, a seguito della quale quest'ultimo può mantenere e/o modificare, anche parzialmente, la valutazione espressa.
 4. In nessun caso, a seguito della procedura del presente articolo, la valutazione può essere rivista al ribasso.
 5. È comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.

Art. 23

Modalità di garanzia della trasparenza totale e della sua applicazione

Il presente Regolamento è pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente nel rispetto del principio di trasparenza totale disposta dall'art. 11 del D. Lgs. n. 150/209 e secondo le linee guida per la predisposizione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

Art. 24 Entrata in vigore

Il presente regolamento entra in vigore al momento dell'adozione della relativa deliberazione di approvazione.

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE TITOLARI DI INCARICHI DI E.Q.

AREA: _____

NOMINATIVO: _____

Fattori valutativi	Punteggio max
Raggiungimento degli obiettivi (Quadro A)	70
Comportamento (Quadro B)	30

QUADRO A

OBIETTIVI	Percentuale di raggiungimento (Pr)	Peso obiettivo (Po)	Punti (Pr x Po)/100	Eventuali commenti
Obiettivo strategico n. 1				
Obiettivo strategico n. 2				
Obiettivo strategico n. 3				
Obiettivo strategico n. 4				
Obiettivo strategico n. 5				
.....				
			Punteggio totale (Pt)	/100

PUNTEGGIO PONDERATO (Pt x 70)/100	_____ / 70	(A)
--	-------------------	------------

QUADRO B

COMPORAMENTO	PUNTEGGIO	Eventuali commenti
Organizzazione e direzione	/20 pt.	
Innovazione e semplificazione	/20 pt.	
Orientamento all'utente	/15 pt.	
Integrazione	/15 pt.	
Responsabilizzazione	/15 pt.	
Valutazione	/15 pt.	
	Decurtazione mancato rispetto dei termini (eventuale)	<input type="checkbox"/> SI - ____ pt <input type="checkbox"/> NO
	Punteggio totale (Pt)	/100 pt

PUNTEGGIO PONDERATO (Pt x 30)/100	_____ / 30	(B)
--	-------------------	------------

PUNTEGGIO COMPLESSIVO (A+B)	_____ / 100
------------------------------------	--------------------

Commento finale (facoltativo)

.....

Verzuolo, lì _____

Il Segretario Generale

.....

Il valutato per presa visione

.....

SCHEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DIPENDENTI NON INCARICATI DI E.Q.

AREA: _____

NOMINATIVO: _____ QUALIFICA: _____

QUADRO A

		CRITERIO a) – max 20 punti		
INDICATORE		PUNTEGGIO	Eventuali commenti	
Livello di partecipazione fornito raggiungimento obiettivi unità org.		/20 pt.		
		CRITERIO b) – max 40 punti		
OBIETTIVO INDIVIDUALE / COLLETTIVO		Percentuale di raggiungimento	Percentuale effettiva d'impegno	Eventuali commenti
descrizione				
descrizione				
.....				
		Totale media aritmetica (Ma)	/100%	
		Punteggio finale (Max40)/100	/40 pt.	
PUNTEGGIO PONDERATO (Somma criterio a + criterio b)		_____ / 60	(A)	

QUADRO B

COMPORAMENTO		PUNTEGGIO	Eventuali commenti
Competenze dimostrate		/30 pt.	
Competenze professionali	Affidabilità	/10 pt.	
	Flessibilità	/10 pt.	
	Tempestività	/10 pt.	
Comportamenti organizzativi	Esercitare compiti in autonomia	/5 pt.	
	Gestire le relazioni con colleghi, superiori e organi politici	/5 pt.	
	Gestire le relazioni con gli utenti	/5 pt.	
		Punteggio totale (Pt)	/75 pt.
PUNTEGGIO PONDERATO (Pt x 40)/75		_____ / 40	(B)
PUNTEGGIO COMPLESSIVO (A+B)		_____ / 100	

Commento finale (facoltativo)

.....

Verzuolo, lì _____

Il Responsabile di Area

.....

Il Nucleo di Valutazione per validazione

(Eventuali note correttive del Nucleo di Valutazione)

.....

.....

.....

Il valutato per presa visione

.....

MODELLO SCHEDA DI VALUTAZIONE SEGRETARIO GENERALE – ANNO _____

FUNZIONE	MISURAZIONE	PUNTEGGIO	
Collaborazione ed esercizio funzioni rogatorie	Scarsa = p.4, Larg. Migliorabile = p. 5, Sufficiente = p.6, Buona = p.8, Ottima = p.10	/10	
Assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente	Scarsa = p.8, Larg. Migliorabile = p. 12, Sufficiente = p.18, Buona = p.26 Ottima = p.30	/30	
Funzione di partecipazione alle riunioni della Giunta e del Consiglio Comunale	Scarsa = p.4, Larg. Migliorabile = p. 5, Sufficiente = p.6, Buona = p.8, Ottima = p.10	/10	
Funzione di coordinamento e sovrintendenza dei Responsabili dei Servizi	Scarsa = p.6, Larg. Migliorabile = p. 7, Sufficiente = p.12, Buona = p.14, Ottima = p.20	/20	
TOTALE A		/70	
FUNZIONE DI DIREZIONE DI UFFICI O SERVIZI DELL'ENTE			
INDICATORI	MISURAZIONE	PUNTEGGIO	
Organizzazione e direzione	Scarsa = p.1, Larg. Migliorabile = p. 2, Sufficiente = p.3, Buona = p.4, Ottima = p.5	/5	
Innovazione e semplificazione	Scarsa = p.1, Larg. Migliorabile = p. 2, Sufficiente = p.3, Buona = p.4, Ottima = p.5	/5	
Valutazione	Scarsa = p.1, Larg. Migliorabile = p. 2, Sufficiente = p.3, Buona = p.4, Ottima = p.5	/5	
Responsabilizzazione	Scarsa = p.1, Larg. Migliorabile = p. 2, Sufficiente = p.3, Buona = p.4, Ottima = p.5	/5	
TOTALE B		/20	
GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI SPECIFICI ASSEGNATI AL SEGRETARIO GENERALE			
DESCRIZIONE	PESO (PO)	% DI RAGGIUNGIMENTO (Pr)	PUNTEGGIO (Pr x Po)/100
Obiettivo n. 1	/100	/100%	/100
Obiettivo n. 2	/100	/100%	/100
Obiettivo n. 3	/100	/100%	/100
.....
Totale punteggio (Tp)			/100
TOTALE C punteggio ponderato (Tp x 10)/100			/10

PUNTEGGIO COMPLESSIVO (A+B+C)	_____ / 100
--------------------------------------	--------------------

Commento finale (facoltativo)

.....

Verzuolo, lì _____

Il Sindaco _____

Il Segretario Generale _____

QUESTIONARIO ANONIMO DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI SUL PROPRIO RESPONSABILE DI AREA

INDICA IL TUO RESPONSABILE:

- AREA AFFARI GENERALI E SERVIZI DEMOGRAFICI
 AREA AMMINISTRATIVA FINANZIARIA
 AREA DI VIGILANZA
 AREA TECNICA

DOMANDA	INDICATORI	VALUTAZIONE			
		1	6	11	16
Come reputi l'organizzazione e la direzione dell'area da parte del tuo Responsabile?	<input type="checkbox"/> Bassa (0/5) – si concentra sulla risoluzione dei singoli problemi che preferisce e non sulla programmazione delle attività <input type="checkbox"/> Media (6/15) – si concentra sulla programmazione delle attività in relazione alla risoluzione delle esigenze <input type="checkbox"/> Alta (16/20) - si concentra sulla programmazione in base alle priorità, individuando preventivamente eventuali ostacoli e proponendo soluzioni alternative. Manifestando una capacità di stimolare il gruppo	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20
Il tuo Responsabile stimola la tua unità all'innovazione e alla semplificazione delle procedure amministrative, sostenendo in modo costruttivo ed attivo gli interventi già in essere o da attivarsi a livello tecnologico/ organizzativo/ procedurale, favorendo così l'intraprendenza, la formazione e la vostra responsabilizzazione attuando una semplificazione ed accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi?	<input type="checkbox"/> Bassa (0/5) – dimostra indifferenza rispetto alle innovazioni e ai cambiamenti di gestione <input type="checkbox"/> Media (6/15) – è attento alle innovazioni e ai cambiamenti di gestione <input type="checkbox"/> Alta (16/20) – propone e attua processi innovativi volti alla semplificazione dell'attività amministrativa	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20
Come consideri la capacità del tuo Responsabile di ascoltare e mettere in atto soluzioni non burocratiche per la soddisfazione del cliente interno od esterno all'ente?	<input type="checkbox"/> Bassa (0/5) – dimostra attenzione alle disposizioni normative in risposta ai bisogni manifestati senza cercare soluzioni <input type="checkbox"/> Media (6/10) – ascolta i bisogni e attua soluzioni proposte da altri <input type="checkbox"/> Alta (11/15) – ascolta i bisogni, propone e attua soluzioni volte a soddisfare l'utente	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	
Come valuti la capacità dimostrata dal tuo responsabile di lavorare in gruppo e di collaborare con gli organi di governo, con il Segretario Generale, dipendenti e responsabili inseriti in altri settori o enti ai fini della realizzazione degli obiettivi o della risoluzione dei problemi?	<input type="checkbox"/> Bassa (0/5) – mostra una certa indifferenza rispetto all'integrazione e alla collaborazione sia con i colleghi che con gli organi istituzionali interni all'ente che con altri enti <input type="checkbox"/> Media (6/10) - ha un comportamento che mira all'esecuzione di modelli di collaborazione proposti da altri <input type="checkbox"/> Alta (11/15) – ha un comportamento propositivo di modelli di collaborazione sia interni che esterni all'ente	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	
Il tuo Responsabile vi coinvolge nei procedimenti propri dell'Area anche assumendo un provvedimento finale per attribuirvi una responsabilità di un dato procedimento?	<input type="checkbox"/> Bassa (0/5) – mostra una certa indifferenza nei processi di coinvolgimento nei processi operativi dei propri collaboratori, accertando le competenze <input type="checkbox"/> Media (6/10) – parziale decentramento delle competenze <input type="checkbox"/> Alta (11/15) – pieno coinvolgimento dei propri collaboratori nei processi operativi	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	
Ritieni che il tuo responsabile vi valuti in maniera obiettiva, applicando anche la differenziazione delle valutazioni?	<input type="checkbox"/> Bassa (0/5) – ha un comportamento tendente a dare valutazioni uniformi per tutti i collaboratori <input type="checkbox"/> Media (6/10) – tende ad effettuare una valutazione critica sui propri collaboratori priva di motivazioni e riscontri oggettivi <input type="checkbox"/> Alta (11/15) – differenzia le valutazioni dei propri collaboratori tenendo conto delle singole competenze e/o mansioni attribuite in modo obiettivo	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	
Il tuo Responsabile è disponibile all'ascolto delle problematiche connesse alla gestione interna dell'Area?	<input type="checkbox"/> Per niente (0/5) – ascolta in modo disinteressato e non prova a risolvere le problematiche <input type="checkbox"/> Abbastanza (6/10) – ascolta e interviene solo su cosa suscita il suo interesse	1 2 3	6 7 8	11 12 13	

	<input type="checkbox"/> Molto (11/15) – è disponibile all’ascolto in modo indifferenziato e cerca sempre una soluzione ove possibile	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 15
Il tuo Responsabile è disponibile all’ascolto per la risoluzione di problematiche inerenti altre Aree e/o problemi generali?	<input type="checkbox"/> Per niente (0/5) – non si interessa delle problematiche delle altre aree e/o dei problemi generali che rimanda sempre agli organi istituzionali <input type="checkbox"/> Abbastanza (6/10) – cerca di dare il proprio contributo in modo disinteressato alla risoluzione delle problematiche generali e/o di altre aree <input type="checkbox"/> Molto (11/15) – è disponibile all’ascolto e offre il proprio contributo impegnandosi per la risoluzione delle problematiche generali e/o di altre aree dell’Ente	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 15
Il tuo Responsabile è disponibile all’accoglimento di richieste per la conciliazione tempo di lavoro/famiglia?	<input type="checkbox"/> Per niente (0/5) – nega sovente le richieste di conciliazione tempo di lavoro/famiglia <input type="checkbox"/> Abbastanza (6/10) – è abbastanza disponibile a venire incontro alle richieste di conciliazione tempo di lavoro/famiglia <input type="checkbox"/> Molto (11/15) – cerca sempre di venire incontro alle richieste di conciliazione del tempo di lavoro / famiglia attuando eventualmente una riorganizzazione degli uffici	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 15

QUESTIONARIO ANONIMO DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI SUI COLLEGHI NON TITOLARI DI INCARICHI DI E.Q.

INDICA IL **NOMINATIVO** DEL TUO COLLEGA OGGETTO DI VALUTAZIONE (*Il presente questionario viene aggiornato e TRASMESSO A INIZIO ANNO a tutti i dipendenti con i nominativi di tutti i colleghi oggetto di valutazione*):

- | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> COGNOME NOME |
| <input type="checkbox"/> COGNOME NOME |
| <input type="checkbox"/> COGNOME NOME |
| <input type="checkbox"/> COGNOME NOME |
| <input type="checkbox"/> COGNOME NOME | <input type="checkbox"/> COGNOME NOME | <input type="checkbox"/> COGNOME NOME | <input type="checkbox"/> |

DOMANDA	INDICATORI	VALUTAZIONE					
Come reputi, tenendo conto del profilo di inquadramento e delle mansioni assegnati, il livello di competenze possedute e dimostrate in ordine all'applicazione di norme e conoscenze tecnico-specifiche del tuo collega? <input type="checkbox"/> NON dispongo di abbastanza elementi per poter valutare questa domanda	<input type="checkbox"/> Livello scarso (0/9) <input type="checkbox"/> Livello sufficiente (10/14) <input type="checkbox"/> Livello discreto (15/19) <input type="checkbox"/> Livello buono (20/27) <input type="checkbox"/> Livello ottimo (28/30)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 15	<input type="checkbox"/> 16 <input type="checkbox"/> 17 <input type="checkbox"/> 18 <input type="checkbox"/> 19 <input type="checkbox"/> 20	<input type="checkbox"/> 21 <input type="checkbox"/> 22 <input type="checkbox"/> 23 <input type="checkbox"/> 24 <input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 26 <input type="checkbox"/> 27 <input type="checkbox"/> 28 <input type="checkbox"/> 29 <input type="checkbox"/> 30
DOMANDA	INDICATORI		VALUTAZIONE				
Come reputi la capacità di svolgere mansioni e/o funzioni in modo efficace ed ed efficiente, sulla base dei criteri dell'affidabilità, flessibilità e tempestività, del tuo collega? <input type="checkbox"/> NON dispongo di abbastanza elementi per poter valutare questa domanda	<ul style="list-style-type: none"> ● Livello scarso (1) ● Livello sufficiente (2-3) ● Livello discreto (4-6) ● Livello buono (7-8) ● Livello ottimo (9-10) 	Affidabilità <input type="checkbox"/> Su questo punto mi astengo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	Flessibilità <input type="checkbox"/> Su questo punto mi astengo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
Come reputi la capacità di organizzarsi autonomamente nell'esercizio dei compiti, nonché nella gestione corretta e professionale, delle relazioni con i colleghi, con i superiori, con gli utenti e con gli organi politici del tuo collega? <input type="checkbox"/> NON dispongo di abbastanza elementi per poter valutare questa domanda	<ul style="list-style-type: none"> ● Livello scarso (1) ● Livello sufficiente (2) ● Livello discreto (3) ● Livello buono (4) ● Livello ottimo (5) 	Capacità di esercitare compiti in autonomia <input type="checkbox"/> Su questo punto mi astengo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Capacità di gestire le relazioni con colleghi, superiori e organi politici <input type="checkbox"/> Su questo punto mi astengo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Capacità di gestire le relazioni con gli utenti <input type="checkbox"/> Su questo punto mi astengo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
DOMANDA	INDICATORI	VALUTAZIONE					
Come valuti la disponibilità del tuo collega a collaborare con i colleghi di altre Aree per cause connesse allo stesso e/o al servizio? <input type="checkbox"/> NON dispongo di abbastanza elementi per poter valutare questa domanda	<input type="checkbox"/> Poco disponibile (0/5) – non è collaborativo con i colleghi delle altre aree, svolge solo le sue attività <input type="checkbox"/> Abbastanza disponibile (6/10) – ogni tanto presta la propria collaborazione ai colleghi delle altre aree per esigenze connesse allo stesso e/o al servizio <input type="checkbox"/> Molto disponibile (11/15) – è sempre disponibile a prestare la propria collaborazione agli altri colleghi di altre aree e/o servizi ove può prestare il proprio aiuto	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 15			

QUESTIONARIO ANONIMO DI VALUTAZIONE TRA I TITOLARI INCARICATI DI E.Q.

INDICA IL **NOMINATIVO** DEL TUO COLLEGA OGGETTO DI VALUTAZIONE (*Il presente questionario viene aggiornato e TRASMESSO A INIZIO ANNO ai titolari di incarichi di E.Q. con i nominativi dei colleghi per la valutazione degli stessi*):

 COGNOME NOME
 COGNOME NOME
 COGNOME NOME
 COGNOME NOME

DOMANDA	INDICATORI	VALUTAZIONE			
<p>Come reputi l'operato del tuo collega titolare di incarico di E.Q. in materia di organizzazione e direzione della sua Area?</p> <p><input type="checkbox"/> NON dispongo di abbastanza elementi per poter valutare questa domanda</p>	<p><input type="checkbox"/> Bassa (0/5) – si concentra sulla risoluzione dei singoli problemi che preferisce e non sulla programmazione delle attività dell'Area</p> <p><input type="checkbox"/> Media (6/15) – si concentra sulla programmazione delle attività in relazione alla risoluzione delle esigenze</p> <p><input type="checkbox"/> Alta (16/20) - si concentra sulla programmazione in base alle priorità, individuando preventivamente eventuali ostacoli e proponendo soluzioni alternative. Manifestando una capacità di stimolare i dipendenti della propria area</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 15	<input type="checkbox"/> 16 <input type="checkbox"/> 17 <input type="checkbox"/> 18 <input type="checkbox"/> 19 <input type="checkbox"/> 20
<p>Secondo te il tuo collega titolare di incarico di E.Q. stimola la sua unità all'innovazione e alla semplificazione delle procedure amministrative, sostenendo in modo costruttivo ed attivo gli interventi già in essere o da attivarsi a livello tecnologico/ organizzativo/ procedurale, favorendo così l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei propri addetti attuando una semplificazione ed accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi?</p> <p><input type="checkbox"/> NON dispongo di abbastanza elementi per poter valutare questa domanda</p>	<p><input type="checkbox"/> Poco (0/5) – dimostra indifferenza rispetto alle innovazioni e ai cambiamenti di gestione</p> <p><input type="checkbox"/> Abbastanza (6/15) – è attento alle innovazioni e ai cambiamenti di gestione</p> <p><input type="checkbox"/> Molto (16/20) – propone e attua processi innovativi volti alla semplificazione dell'attività amministrativa</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 15	<input type="checkbox"/> 16 <input type="checkbox"/> 17 <input type="checkbox"/> 18 <input type="checkbox"/> 19 <input type="checkbox"/> 20
<p>Come consideri la capacità del tuo collega titolare di incarico di E.Q. di ascoltare e mettere in atto soluzioni non burocratiche per la soddisfazione del cliente interno od esterno all'ente?</p> <p><input type="checkbox"/> NON dispongo di abbastanza elementi per poter valutare questa domanda</p>	<p><input type="checkbox"/> Bassa (0/5) – dimostra attenzione alle disposizioni normative in risposta ai bisogni manifestati senza cercare soluzioni</p> <p><input type="checkbox"/> Media (6/10) – ascolta i bisogni e attua soluzioni proposte da altri</p> <p><input type="checkbox"/> Alta (11/15) – ascolta i bisogni, propone e attua soluzioni volte a soddisfare l'utente</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 15	
<p>Come valuti la capacità dimostrata dal tuo collega titolare di incarico di E.Q. di lavorare in gruppo e di collaborare con gli organi di governo, con il Segretario Generale, dipendenti e responsabili inseriti in altri settori o enti ai fini della realizzazione degli obiettivi o della risoluzione dei problemi?</p> <p><input type="checkbox"/> NON dispongo di abbastanza elementi per poter valutare questa domanda</p>	<p><input type="checkbox"/> Bassa (0/5) – mostra una certa indifferenza rispetto all'integrazione e alla collaborazione sia con i colleghi che con gli organi istituzionali interni all'ente che con altri enti</p> <p><input type="checkbox"/> Media (6/10) - ha un comportamento che mira all'esecuzione di modelli di collaborazione proposti da altri</p> <p><input type="checkbox"/> Alta (11/15) – ha un comportamento propositivo di modelli di collaborazione sia interni che esterni all'ente</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 15	
<p>Il tuo collega titolare di incarico di E.Q. coinvolge i propri addetti nei procedimenti propri dell'Area anche assumendo un provvedimento finale per attribuire loro una responsabilità di un dato procedimento?</p> <p><input type="checkbox"/> NON dispongo di abbastanza elementi per poter valutare questa domanda</p>	<p><input type="checkbox"/> Bassa (0/5) – mostra una certa indifferenza nei processi di coinvolgimento nei processi operativi dei propri collaboratori, accertando le competenze</p> <p><input type="checkbox"/> Media (6/10) – parziale decentramento delle competenze</p> <p><input type="checkbox"/> Alta (11/15) – pieno coinvolgimento dei propri collaboratori nei processi operativi</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 15	
<p>Ritieni che il tuo collega titolare di incarico di E.Q. valuti i propri addetti in maniera obiettiva, applicando anche la differenziazione delle valutazioni?</p> <p><input type="checkbox"/> NON dispongo di abbastanza elementi per poter valutare questa domanda</p>	<p><input type="checkbox"/> Bassa (0/5) – ha un comportamento tendente a dare valutazioni uniformi per tutti i collaboratori</p> <p><input type="checkbox"/> Media (6/10) – tende ad effettuare una valutazione critica sui propri collaboratori priva di motivazioni e riscontri oggettivi</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14	

	<input type="checkbox"/> Alta (11/15) – differenzia le valutazioni dei propri collaboratori tenendo conto delle singole competenze e/o mansioni attribuite in modo obiettivo	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 15
Ritieni che il tuo collega titolare di incarico di E.Q. sia disponibile all’ascolto delle problematiche connesse alla gestione interna della sua Area? <input type="checkbox"/> NON dispongo di abbastanza elementi per poter valutare questa domanda	<input type="checkbox"/> Per niente (0/5) – ascolta in modo disinteressato e non prova a risolvere le problematiche <input type="checkbox"/> Abbastanza (6/10) – ascolta e interviene solo su cosa suscita il suo interesse <input type="checkbox"/> Molto (11/15) – è disponibile all’ascolto in modo indifferenziato e cerca sempre una soluzione ove possibile	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 15
Il tuo collega titolare di incarico di E.Q. è disponibile all’ascolto dei problemi generali per la risoluzione delle problematiche inerenti alla tua Area e/o alle altre Aree, offrendo anche la sua collaborazione? <input type="checkbox"/> NON dispongo di abbastanza elementi per poter valutare questa domanda	<input type="checkbox"/> Per niente (0/5) – non si interessa delle problematiche delle altre aree e/o dei problemi generali che rimanda sempre agli organi istituzionali e/o ai suoi colleghi <input type="checkbox"/> Abbastanza (6/10) – ascolta eventuali problemi della mia Area e/o di altre aree e presta abbastanza il suo contributo per la risoluzione degli stessi <input type="checkbox"/> Molto (11/15) – è disponibile all’ascolto e offre il proprio contributo, ove possibile, impegnandosi per la risoluzione delle problematiche generali della mia Area e/o di altre aree dell’Ente	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 15