



## *Sistema di Valutazione della Performance del Segretario Comunale*

*In applicazione dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".*



## ***Introduzione***

L'entrata in vigore del CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali del 16/05/2001 all'art. 42 introduce un nuovo istituto contrattuale denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia assegnati, ed alla realizzazione di compiti istituzionali. L'erogazione della retribuzione "de qua" è subordinata alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei rendimenti e dei risultati, da definire da parte dei singoli Enti.

Il presente Sistema di Valutazione della Performance dei Segretari Comunali e Provinciali tiene conto, del ruolo e delle funzioni assegnati ai titolari della funzione dalla legge, dai regolamenti, dai decreti e dalle prescrizioni contrattuali, con particolare attenzione alla valutazione della performance individuale e dell'effetto della stessa sull'Organizzazione. Il d.Lgs.150/09, in attuazione della delega contenuta nella L.15/09, infatti, interviene riguardo alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance dei dipendenti pubblici, Segretari e dirigenti compresi, improntando tutto il processo di gestione della performance a una logica di miglioramento dell'attività amministrativa e dei rapporti con l'utenza. L'obiettivo di garantire elevati standard qualitativi di servizio si raggiunge, dunque, attraverso il perseguimento di risultati e di obiettivi specifici, predefiniti in rapporto allo svolgimento dell'attività istituzionale assegnata, e di miglioramento delle prestazioni in rapporto alla funzione, al ruolo specifico e al funzionamento complessivo dell'Organizzazione.

### ***Art. 1***

#### ***Performance e Sistema di Misurazione e Valutazione***

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance del Segretario Comunale si riferisce alle funzioni ed ai compiti che la legge rimette al Segretario Comunale, nonché al positivo contributo fornito, e alla collaborazione attiva nel perseguimento degli obiettivi propri dell'Amministrazione.

Gli obiettivi di performance assegnati al Segretario sono connessi alle funzioni indicate dalla legge, statuto e regolamenti, ricomprese nell'art. 97 del TUEL D.Lgs 267/2000 e consistono in:

- 1. funzione di collaborazione e d'assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico - amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti;*
- 2. partecipazione con funzioni consultive, referenti e d'assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta;*
- 3. espressione dei pareri di cui all'art. 49 del T.U.E.L. in relazione alle sue competenze nel caso in cui l'ente non abbia responsabilità dei servizi;*
- 4. rogito di tutti i contratti dei quali l'ente è parte;*
- 5. esercizio d'ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti o conferitagli dal sindaco o dal presidente della provincia;*



6. *funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti o responsabili dei servizi (art. 97 comma 4 del decreto legislativo 267/2000).*

Riguardo alle altre funzioni assegnate dall'organo politico la performance sarà distintamente valutata a fronte di:

1. *ogni singola attività, risultato e obiettivo raggiunto;*
2. *capacità manageriale in rapporto all'attività assegnata;*
3. *efficacia ed economicità nella realizzazione di progetti specifici;*
4. *tempi di raggiungimento dei risultati;*
5. *capacità di valutazione equa di eventuali collaboratori;*
6. *impiego efficiente delle risorse.*

## **Art. 2**

### ***Organo deputato alla misurazione e valutazione della performance***

L'art. 99 del D. Lgs n. 267/2000 stabilisce che nei comuni, la figura del Segretario Comunale “dipende funzionalmente” dal Sindaco, al quale spettano le attribuzioni in ordine al rapporto funzionale del Segretario con l'Ente Locale presso il quale questi presta servizio. Pertanto, l'attività di misurazione e valutazione della performance del Segretario è effettuata da parte del Sindaco che può operare singolarmente, ovvero collegialmente in seno all' OIV o Nucleo di Valutazione, quale componente pro tempore di detto Organismo, secondo i criteri deliberati dalla giunta, su proposta dell'OIV/Nucleo di Valutazione.

## **Art. 3**

### ***Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance***

Il sistema di valutazione della Performance del Segretario Comunale si inserisce nell'ambito del *Ciclo di gestione della Performance* e si articola in due momenti diversi:

— Valutazione su Obiettivi di performance in riferimento alle funzioni conferite istituzionalmente al Segretario Comunale dalle leggi, dai regolamenti e dai provvedimenti Sindacali nonché ad altre funzioni/attività assegnate dall'organo politico, così come descritto al precedente art. 1.

— Valutazione su Comportamenti Professionali Manageriali, che valuta il grado di allineamento dei comportamenti esibiti rispetto alle attese di ruolo. Tali comportamenti professionali, connessi alle funzioni assegnate ai sensi dell'art. 97 Tuel D. Lgs. 267/2000, integrano la competenza esercitata sulla gestione amministrativa, finanziaria e tecnica dell'Ente, e presuppongono il raggiungimento di obiettivi comportamentali ben definiti (es. *gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente*).



Il sistema di valutazione del Segretario Comunale è composto da un'unica scheda articolata secondo una logica “a campi”:

- a) la prima parte è dedicata alla valutazione del risultato sugli obiettivi di performance connessi alle funzioni istituzionali del Segretario Comunale o a attività/obiettivi assegnati dall'organo politico;
- b) la seconda, invece, è appositamente riservata alla valutazione dei comportamenti professionali manageriali da cui si evincono gli obiettivi comportamentali assegnati.

#### **Art. 4**

#### ***La valutazione sugli obiettivi di Performance***

Gli obiettivi di performance assegnati vengono misurati e valutati utilizzando la scheda di misurazione e valutazione (Scheda 1).

La scheda è costituita da una parte identificativa:

- ✓ *Segretario Comunale*: su cui indicare il Nominativo, l'Ente di appartenenza e anno di riferimento ;
- ✓ *Obiettivo di Performance*: contiene l'elencazione degli obiettivi oggetto di misurazione della performance ;
- ✓ *La Performance Attesa*: indica ciò che ci si aspetta dal funzionario in termini di prestazione.

Il primo blocco riguarda l'elencazione degli Obiettivi di Performance. Nell'apposito campo viene inserita la descrizione dell'ambito di performance (ad es. *Assistenza giuridico - amministrativa nei confronti degli organi e partecipazione alle sedute di giunta e consiglio con funzioni di assistenza*). A fianco, viene indicata la performance attesa (ad es. *Garantire l'assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi di governo e i soggetti che si interfacciano con l'ente in ordine alla conformità tecnica, giuridica ed amministrativa dell'azione e degli atti rispetto alle leggi, allo Statuto e ai regolamenti del Consiglio e della Giunta, curandone la verbalizzazione e gli adempimenti conseguenti*). A corredo, appositi indicatori di performance, che permettono di misurare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi resi (ad es. rapporto tra *n. richieste a vario titolo presentate al segretario/ n. personale in servizio*; *tempo medio di evasione delle richieste*; *indice di gradimento dell'utenza interna ed esterna etc.,*).

All'obiettivo così definito viene associato un peso la cui determinazione proviene dall'importanza che viene attribuita allo stesso. Il totale delle voci afferenti ai compiti ed agli obiettivi di performance oggetto di valutazione presenti in scheda deve consentire di esprimere un “peso” complessivo massimo pari a 100, in funzione della rilevanza ed impegno, opportunamente comparati, che ognuna di esse potenzialmente riveste.



Il peso complessivo degli obiettivi di performance è pertanto pari a 100 e concorre alla valutazione finale nella misura del 50% del punteggio attribuibile alla performance individuale<sup>1</sup>.

A fianco viene corrisposta una classe di conseguimento dei risultati – *Non avviato* – *Avviato* – *Perseguito* – *Parzialmente Raggiunto* – *Pienamente Raggiunto* con annessa percentuale.

- a) se il risultato è descritto dal livello “*Non avviato*”, si ottiene un punteggio pari a 0;
- b) se il risultato è descritto dal livello “*Avviato*”, si può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 25% e un minimo dell’ 11% del peso assegnato;
- c) se il risultato è descritto dal livello “*Perseguito*”, si può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 50% e un minimo del 26% del peso assegnato
- d) se il risultato è descritto dal livello “*Parzialmente Raggiunto*”, si può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 75% e un minimo del 51% del peso assegnato;
- e) se il risultato è descritto dal livello “*Pienamente Raggiunto*”, si può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 100% e un minimo del 76% del peso assegnato.

---

<sup>1</sup> Il restante 50% è attribuito alle competenze professionali



Tab. 1 Qui di seguito viene riportato, a titolo esemplificativo, un'elenco di obiettivi di performance, e di possibili indicatori:

| Obiettivo Gestionale                                                                                                                            | Valore atteso                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Indicatori di Performance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Assistenza giuridico - amministrativa nei confronti degli organi e partecipazione alle sedute di giunta e consiglio con funzioni di assistenza. | Assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi di governo e i soggetti che si interfacciano con l'ente in ordine alla conformità tecnica, giuridica e amministrativa dell'azione e degli atti rispetto alle leggi, allo Statuto e ai regolamenti del Consiglio e della Giunta curandone la verbalizzazione e gli adempimenti conseguenti. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ n. attribuzioni incarichi di consulenza giuridico - amministrativa a soggetti esterni.</li> <li>✓ n° richieste a vario titolo presentate al segretario/ n. personale in servizio</li> <li>✓ tempo medio di evasione delle richieste</li> <li>✓ n. incontri richiesti / numero incontri svolti</li> </ul>                                                                                                                          |
| Coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti (o degli incaricati di P.O.)                                                                       | Sovrintendenza e coordinamento dell'attività dei responsabili d'area, tramite note, circolari o incontri con i responsabili in forma singola o collegiale.                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ n° richieste a vario titolo presentate al segretario/ n. personale in servizio</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Partecipazione con funzioni consultive, referenti e d'assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta;                           | Funzioni di partecipazione alle riunioni di G.C. e C.C. e altri organi collegiali (es. commissione elettorale comunale), sovrintendenza alla redazione dei verbali.                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ n. richieste di assistenza scritte presentate / numero richieste di assistenza esaudite</li> <li>✓ n. richieste di assistenza verbali presentate / numero richieste di assistenza esaudite</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |
| Funzioni di rogito di contratti e scritture private autenticate                                                                                 | Garantire le funzioni di rogito dei contratti e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti (registrazione, trascrizione, voltura ecc.).                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ n. contratti presentati al segretario / numero contratti rogati</li> <li>✓ n. contratti presentati al segretario / numero contratti registrati, trascritti e volturati nei termini</li> <li>✓ n. scritture private presentate al segretario / numero scritture private registrate, trascritte e volturate nei termini</li> <li>✓ n. attribuzioni incarichi a notai per la stipula di contratti in cui sia parte l'ente</li> </ul> |
| Direzione di uffici e servizi                                                                                                                   | Garanzia dell'ottimale gestione dell'Unità organizzativa assegnata.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ n° aree a vario titolo gestite direttamente dal segretario/ n. aree totali nella struttura Organizzativa dell'Ente</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



#### **Art. 5**

#### ***La valutazione dei Comportamenti Professionali Manageriali***

Il secondo blocco della scheda è dedicata alla elencazione:

- ✓ dei *Comportamenti Professionali Manageriali*: indica gli obiettivi comportamentali manageriali, oggetto di misurazione della performance nello svolgimento delle funzioni assegnate dall'art. 97 del Tuel D. Lgs 267/2000, elencati nella Tab. 2 e da definire in base alle specificità organizzative dell'Ente;
- ✓ l'*Oggetto della misurazione*: indica ciò che ci si aspetta dal funzionario in termini di prestazione.

A ciascun comportamento professionale sono associati cinque livelli di valutazione (*inadeguato, insoddisfacente, migliorabile, buono, eccellente*) e per ciascun coefficiente di valutazione sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- a) se il valutato è descritto dal livello “*inadeguato*”, ottiene un punteggio pari a 0;
- b) se il valutato è descritto dal livello “*insoddisfacente*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 25% e un minimo dell' 11% del peso assegnato ;
- c) se il valutato è descritto dal livello “*migliorabile*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 50% e un minimo del 26% del peso assegnato;
- d) se il valutato è descritto dal livello “*buono*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 75% e un minimo del 51% del peso assegnato;
- e) se il valutato è descritto dal livello “*eccellente*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo del 100% e un minimo del 76% del peso assegnato;

A ciascun livello corrisponde un “descrittore” comportamentale che evidenzia le caratteristiche del Funzionario in relazione al comportamento osservato.

Il peso complessivo dei Comportamenti è pari a 100 e concorre alla valutazione finale nella misura pari al 50% del punteggio attribuibile alla performance individuale.



**Tab.2 Qui di seguito viene riportato, l'elenco di obiettivi comportamentali professionali e manageriali:**

| <b>Comportamenti Professionali Manageriali</b>                                                                              | <b>Oggetto della Misurazione</b>                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente                                                   | Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, Missioni                                                        |
| Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali e dipendenti | Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente |
| Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali                                                   | Tempi di risposta sulle variabili precedenti                                                                                 |
| Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00                                       | Competenza a risolvere le variabili precedenti                                                                               |
| Capacità di gestione delle risorse attribuite (risorse strumentali e finanziarie)                                           | Grado di utilizzo delle risorse finanziarie, grado di utilizzo delle risorse strumentali                                     |
| Capacità di innovare e stimolare tecnologicamente e proceduralmente l'Ente                                                  | Introduzione efficiente dei sistemi informativi e tecnologici; semplificazione procedure                                     |
| Capacità di attribuire i ruoli e i compiti ai collaboratori                                                                 | Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo                                                                     |
| Capacità di motivare le risorse umane                                                                                       | Gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto                                      |
| Attenzione ai bisogni espressi dall'utenza (inteso anche il cliente interno)                                                | Capacità di ascolto, apertura mentale, capacità di attivarsi tempestivamente sui bisogni                                     |
| Capacità e disponibilità a rappresentare e tutelare l'Ente con altre istituzioni                                            | Rappresentanza istituzionale e non legale                                                                                    |
| Disponibilità e capacità ad espletare compiti ed attribuzioni diverse                                                       | Raggiungimento obiettivi specifici quale responsabile servizi vari.                                                          |



**Art. 6**  
***Verifica finale della performance***

Entro il mese di Febbraio successivo all' anno cui si riferisce la valutazione, l'Organo di Valutazione:

- a) procede alla valutazione dei risultati conseguiti ovvero alle cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nella scheda di valutazione.
- b) compila la scheda di valutazione in merito ai risultati raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo di performance un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso ad una scala con cinque livelli di valutazione, come dal precedente art. 4;
- c) compila la scheda di valutazione in merito ai comportamenti professionali manageriali attribuendo per ciascun comportamento un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala con cinque livelli di valutazione, come dal precedente art. 5;

Per ciascuna voce della scheda, il “punteggio” (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato quindi dal prodotto “peso” per il “coefficiente di valutazione”. Il “punteggio totale” è dato invece dalla media dei punteggi totali conseguiti sugli obiettivi di performance e sugli obiettivi comportamentali professionali manageriali.

Il punteggio minimo ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato, ai sensi dell'art. 42 del CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali del 16/05/2001 viene fissato nell' 80% del punteggio massimo attribuibile (100%).

COMUNE DI PAULI ARBAREI

SEGRETARIO COMUNALE

DR. MARCO MARCELLO

ANNO

| OBIETTIVI DI PERFORMANCE                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Peso %<br>Obiettivo | Valutazione del risultato ottenuto - Percentuali di conseguimento |                   |              |                        |                      |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|------------------------|----------------------|---|
| Obiettivo di Performance                                                                                                                        | Performance attesa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                     | 1                                                                 | 2                 | 3            | 4                      | 5                    |   |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     | 0 ÷ 10%                                                           | 11% ÷ 25%         | 26% ÷ 50%    | 51% ÷ 75%              | 76% ÷ 100%           |   |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     | Non Avviato                                                       | Avviato           | Persieguito  | Parzialmente Raggiunto | Pienamente Raggiunto |   |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     |                                                                   |                   |              |                        |                      |   |
| Assistenza giuridico - amministrativa nei confronti degli organi e partecipazione alle sedute di giunta e consiglio con funzioni di assistenza. | Assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi di governo e i soggetti che si interfacciano con l'ente in ordine alla conformità tecnica, giuridica e amministrativa dell'azione e degli atti rispetto alle leggi, allo Statuto e ai regolamenti del Consiglio e della Giunta curandone la verbalizzazione e gli adempimenti conseguenti. | 33,3                | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| Coordinamento degli incaricati di P.O. Sostituzione di P.O. in caso di assenza o di malattia.                                                   | Sovrintendenza e coordinamento dell'attività dei responsabili d'area, tramite note, circolari o incontri con i responsabili in forma singola o collegiale. Sostituzione degli stessi in caso di assenza o di malattia.                                                                                                                                    | 33,3                | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| Funzioni di rogito di contratti e scritture private autenticate                                                                                 | Garantire le funzioni di rogito dei contratti e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti (registrazione, trascrizione, voltura ecc.).                                                                                                                                                           | 33,3                | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| TOTALE PESO OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Totale<br>100       |                                                                   | 0                 | 0            | 0                      | 0                    | 0 |
| Comportamenti Professionali                                                                                                                     | Oggetto della misurazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Peso %              | Valutazione del comportamento - Valori rilevati                   |                   |              |                        |                      |   |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     | 1                                                                 | 2                 | 3            | 4                      | 5                    |   |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     | 0 ÷ 10%                                                           | 11% ÷ 25%         | 26% ÷ 50%    | 51% ÷ 75%              | 76% ÷ 100%           |   |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     | Inadeguato                                                        | Non soddisfacente | Migliorabile | Buono                  | Eccellente           |   |
| Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente                                                                       | Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, Missioni                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 10,0                | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali e dipendenti                     | Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente                                                                                                                                                                                                                              | 10,0                | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali                                                                       | Tempi di risposta sulle variabili precedenti                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 15,0                | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00                                                           | Competenza a risolvere le variabili precedenti                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 15,0                | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| Capacità di innovare e stimolare tecnologicamente e proceduralmente l'Ente                                                                      | Introduzione efficiente dei sistemi informativi e tecnologici; semplificazione procedure                                                                                                                                                                                                                                                                  | 5,0                 | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| Capacità di attribuire i ruoli e i compiti ai collaboratori                                                                                     | Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 15,0                | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| Capacità di motivare le risorse umane                                                                                                           | Gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto                                                                                                                                                                                                                                                                   | 8,0                 | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| Attenzione ai bisogni espressi dall'utenza (inteso anche il cliente interno)                                                                    | Capacità di ascolto, apertura mentale, capacità di attivarsi tempestivamente sui bisogni                                                                                                                                                                                                                                                                  | 8,0                 | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| Capacità e disponibilità a rappresentare e tutelare l'Ente con altre istituzioni                                                                | Rappresentanza istituzionale e non legale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 6,0                 | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| Disponibilità e capacità ad espletare compiti ed attribuzioni diverse                                                                           | Raggiungimento obiettivi specifici quale responsabile servizi vari.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8,0                 | x                                                                 |                   |              |                        |                      |   |
| TOTALE PESO COMPORTAMENTI PROFESSIONALI                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Totale<br>100       |                                                                   | 0                 | 0            | 0                      | 0                    | 0 |



| COMPORTAMENTO                                                  | OGGETTO DELLA MISURAZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A - Traduzione operativa dei piani e programmi della politica: | A - Capacità di declinare in obiettivi concreti i piani e i programmi della politica;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| B - Pianificazione, organizzazione e controllo:                | B - <input type="checkbox"/> saper definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto;<br><input type="checkbox"/> capacità di organizzare efficacemente le proprie attività, con precisione, nel rispetto delle esigenze e delle priorità, fronteggiando anche situazioni impreviste;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| C - Relazione e integrazione:                                  | C - <input type="checkbox"/> comunicazione e capacità relazionale con i colleghi<br><input type="checkbox"/> capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;<br><input type="checkbox"/> partecipazione alla vita organizzativa;<br><input type="checkbox"/> integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;<br><input type="checkbox"/> capacità di lavorare in gruppo;<br><input type="checkbox"/> capacità negoziale e gestione dei conflitti;<br><input type="checkbox"/> qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori;<br><input type="checkbox"/> qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali);<br><input type="checkbox"/> collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; |
| D - Innovatività:                                              | D - <input type="checkbox"/> iniziativa e propositività;<br><input type="checkbox"/> capacità di risolvere i problemi;<br><input type="checkbox"/> autonomia;<br><input type="checkbox"/> capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;<br><input type="checkbox"/> capacità di definire regole e modalità operative nuove;<br><input type="checkbox"/> introduzione di strumenti gestionali innovativi;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>E - Gestione risorse economiche</p>           | <p>E - <input type="checkbox"/> capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;<br/> <input type="checkbox"/> rispetto dei vincoli finanziari;<br/> <input type="checkbox"/> capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>F - Orientamento alla qualità dei servizi</p> | <p>F - <input type="checkbox"/> rispetto dei termini dei procedimenti<br/> <input type="checkbox"/> presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali – quantitativi;<br/> <input type="checkbox"/> capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;<br/> <input type="checkbox"/> capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;<br/> <input type="checkbox"/> gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;<br/> <input type="checkbox"/> capacità di limitare il contenzioso;<br/> <input type="checkbox"/> capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;</p> |

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>G - Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</p>                           | <p>G - <input type="checkbox"/> capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;</p> <p><input type="checkbox"/> capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;</p> <p><input type="checkbox"/> orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;</p> <p><input type="checkbox"/> livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;</p> <p><input type="checkbox"/> sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>H - Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni</p> | <p>H - <input type="checkbox"/> Capacità di creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli amministratori;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di comprendere le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto;</p> <p><input type="checkbox"/> Efficacia dell'assistenza agli organi di governo;</p> <p><input type="checkbox"/> Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente Attenzione alle necessità delle altre aree se (formalmente e informalmente) coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria;</p> <p><input type="checkbox"/> Predisposizione di dati e procedure all'interno della propria struttura in pre-visione di una loro ricaduta su altre aree;</p> |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I - Analisi e soluzione dei problemi | <p>I - <input type="checkbox"/> Capacità di individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di definire le azioni da adottare;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di verificare l'efficacia della soluzione trovata;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità nell'identificazione ed eliminazione delle anomalie e dei ritardi;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità e tempestività nelle Risposte;</p> |
| L - Capacità Negoziale               | <p>L - <input type="checkbox"/> Capacità di concepire il conflitto come risorsa potenziale;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di tenere conto dei diversi interessi in gioco;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| M - Realizzazione                    | <p>M - <input type="checkbox"/> Capacità di raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di rispettare e far rispettare le scadenze concordate;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| N - Presidio delle Attività          | <p>N - <input type="checkbox"/> Capacità di stabilire tempi e modi di verifica dei risultati delle attività assegnate</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di verificare i risultati</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di apportare eventuali correttivi</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di fornire feed-back sui risultati</p>                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>O - Comunicazione</p>        | <p>O - <input type="checkbox"/> Capacità di adottare una modalità di ascolto attivo</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di essere chiari, concisi, completi</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di adattare il linguaggio agli interlocutori</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi</p> |
| <p>P - Autonomia e Sviluppo</p> | <p>P - <input type="checkbox"/> Capacità di produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività, sui procedimenti, sulle relazioni</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità nell'identificazione e proposizione di obiettivi e progetti strategici</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di pianificare il proprio lavoro al fine di garantire un corretto funzionamento dell'ente anche durante i periodi di sua assenza</p>                    |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Q - Gestione Risorse Umane</p> | <p>Q - <input type="checkbox"/> Capacità di informare, comunicare e coinvolgere le risorse umane nel raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo<br/>Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità assegnare ruoli, responsabilità ed obiettivi secondo la competenza e la maturità professionale del personale</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di definire programmi e flussi di lavoro, controllandone l'andamento</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di valorizzare i propri collaboratori</p> <p><input type="checkbox"/> Gestire le riunioni di lavoro finalizzandole all'obiettivo, alla crescita personale ed all'autonomia decisionale del personale<br/>Capacità di prevenire e mediare rispetto ad eventuali conflitti fra il personale</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di predisporre piani di carriera ed azioni formative per lo sviluppo del personale</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e concordare i necessari correttivi</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di coordinare e di gestire con efficacia le riunioni di gruppo finalizzandole alla condivisione, alla crescita professionale ed alla autonomia decisionale e operativa dei collaboratori nell'ambito del loro ruolo</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di distribuire equamente i compiti e i carichi di lavoro fra i collaboratori</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di valutare in modo equo ed efficace le prestazioni dei propri collaboratori</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori;</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di individuare percorsi di sviluppo dei collaboratori ad alto potenziale</p> |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>R - Rapporti con l'utenza</p>     | <p>R - <input type="checkbox"/> Capacità di ascolto dei destinatari e di sviluppare orientamenti all'utente</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di gestire i rapporti, anche contrattuali, con interlocutori esterni</p> <p><input type="checkbox"/> Organizzazione e gestione dell'orario di servizio in relazione alle esigenze dell'utenza</p> <p><input type="checkbox"/> Gestione del feedback (risposte) verso gli utenti esterni rispetto alla presa in carico delle loro richieste</p> <p><input type="checkbox"/> Gestione delle richieste esterne in modo diretto o indiretto tramite il coordinamento dei propri collaboratori</p> <p><input type="checkbox"/> Disponibilità ad incontrare l'utenza esterna, prendendone in carico le richieste coerenti col ruolo e la funzione ricoperti e instaurando relazioni corrette e positive</p> <p><input type="checkbox"/> Disponibilità ad organizzare le informazioni circa il servizio erogato dalla propria struttura per orientare l'utenza esterna (es. segnaletica interna, volantini illustrativi, esposizione di orari di ricevimento)</p> <p><input type="checkbox"/> Disponibilità ad organizzare in modo comprensibile e fruibile le informazioni richieste o spontaneamente erogate</p> <p><input type="checkbox"/> Capacità di riconoscere ed attivarsi in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza, curando anche le fasi del feedback</p> |
| <p>S - Gestione del tempo Lavoro</p> | <p>S - <input type="checkbox"/> Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi ricevuti</p> <p><input type="checkbox"/> Supervisione dei propri collaboratori rispetto alla gestione del loro tempo di lavoro</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>T - Utilizzo della dotazione Tecnologica</p> | <p>T - <input type="checkbox"/> Individuare e reperire la strumentazione tecnologica necessaria agli obiettivi e ai processi di lavoro dell' organizzazione Predisporre la manutenzione e l'aggiornamento della strumentazione in relazione a mutamenti intervenuti su obiettivi e processi di lavoro</p> <p><input type="checkbox"/> Autonomia nel utilizzo diretto della strumentazione tecnologica</p> |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|