

## Allegato B al PIAO 2025/2027

### DIZIONARI DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E SCHEDE TIPO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

#### Dizionario dei comportamenti organizzativi del Segretario

|   | Competenza  | Punteggio | Descrizione   |
|---|---|-----------|---|
| 1 | <p><b>CAPACITÀ DI GUIDARE I COLLABORATORI E LEADERSHIP</b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di guidare i collaboratori, di concordare gli obiettivi comuni e le azioni che ne consentono il raggiungimento;</li> <li>- capacità di pianificare, organizzare e monitorare il lavoro dei collaboratori, mantenendone e rafforzandone la coesione interna;</li> <li>- avere cura della comunicazione interna, del clima organizzativo e della motivazione dei collaboratori;</li> <li>- saper svolgere un paziente e metodico lavoro di diffusione delle conoscenze tra i collaboratori, sviluppandone la professionalità;</li> <li>- capacità di sostenere con successo le propri tesi e di convincere gli interlocutori della loro fondatezza;</li> <li>- attitudine ad argomentare in modo chiaro e coerente e a controbattere tempestivamente con ragionamenti validi e pertinenti.</li> </ul> | 0 - 25    | <p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, non è oggetto da parte tua di specifiche attenzioni; ritieni di avere capacità e attitudini più tecnico-specialistiche piuttosto che non gestionali e organizzative.</p> <p>Hai diverse difficoltà a pianificare le attività dei tuoi collaboratori, a individuare le priorità e a verificare i risultati.</p> <p>Sei consapevole di avere alcune difficoltà a sostenere una tesi e ad argomentare con chiarezza e sicurezza.</p>  |
|   |   | 26 - 50   | <p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, è oggetto da parte tua di limitate attenzioni; preferisci concentrarti maggiormente su altri aspetti.</p> <p>La definizione degli obiettivi, la pianificazione delle attività, l'individuazione delle priorità, il monitoraggio e la comunicazione interna non sempre sono chiari ed efficaci, generando in alcuni casi motivi di confusione e criticità nel clima organizzativo.</p> <p>Hai alcune difficoltà a suscitare il consenso degli interessati in relazione al tuo ruolo nell'organizzazione.</p>  |
|   |   | 51 - 75   | <p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, è da parte tua elemento estremamente importante, a cui prestare molta attenzione; sei consapevole di avere capacità e attitudini in tale senso.</p> <p>Chiarezza e condivisione di obiettivi, operatività, capacità di fare squadra, circolazione delle informazioni e trasparenza dei processi e delle relazioni sono qualità fondamentali del tuo stile di gestione che riesci a esercitare con facilità e ottenendo ottimi risultati.</p> <p>Sei in grado di prevedere le mosse dell'interlocutore e di tenerne conto nell'elaborazione delle tue argomentazioni. Obiezioni non previste non ti colgono impreparato e normalmente sei in grado di reagire prontamente con argomenti persuasivi.</p> |
|   |   | 76 - 100  | <p>L'orientamento agli altri, nei vari aspetti che lo compongono, è secondo te un aspetto fondamentale, a cui prestare grande attenzione; ritieni di avere eccellenti attitudini e capacità in tale senso. Sei estremamente attento nei confronti degli altri e investi nelle relazioni con gli altri in prospettiva strategica di lungo periodo con ottimi risultati. Programmi e metti in atto, anche in situazioni complesse, iniziative volte a influenzare e convincere gli interessati. Sai</p>   |

|          |  |                  |   |
|----------|--|------------------|---|
|          |  |                  | rapportarti a una molteplicità di interlocutori, mostrando abilità nella scelta dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi.  |
|          | <b>Competenza</b>  | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>  |
| <b>2</b> | <b>CAPACITA DI COLLABORARE CON I SOGGETTI ISTITUZIONALI INTERNI ED ESTERNI ALL'ENTE</b><br>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:<br>- collaborazione e assistenza nei confronti degli organi politici dell'ente (Sindaco, Presidente, Assessori e Consiglieri);<br>- partecipazione costruttiva alle sedute e alle attività degli organi di governo;<br>- propensione al confronto e al dialogo con i componenti degli organi di governo;<br>- interesse, disponibilità e partecipazione nei confronti di altri soggetti istituzionali al di fuori del proprio ente di appartenenza: comuni e comunità montane della Valle d'Aosta, CPEL, CELVA, Amministrazione regionale, commissioni o gruppi di lavoro interistituzionali, altri enti locali nazionali o internazionali. | 0 - 25           | Riconosci il ruolo degli organi politici e l'importanza dei rapporti con gli stessi. Tuttavia ritieni di avere delle difficoltà a tale proposito. Sei incentrato sull'attività interna all'ente, che ritieni essere la dimensione principale a cui prestare attenzione. Sei consapevole di non avere facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti sistematici e agevoli con l'ambiente esterno.  |
|          |  | 26 - 50          | Riconosci il ruolo degli organi politici e l'importanza dei rapporti con gli stessi. Tuttavia hai difficoltà nella definizione delle modalità e degli strumenti utili alla gestione dei rapporti. Non sempre hai facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti agevoli con l'ambiente esterno. Partecipi saltuariamente alle attività dei soggetti istituzionali connessi al tuo ente.  |
|          |  | 51 - 75          | Ritieni importante curare i rapporti con gli organi politici, singolarmente e nelle situazioni collegiali. Fornisci risposte adeguate e nei tempi richiesti. Durante le sedute degli organi politici, fornisci il supporto adeguato alla trattazione delle tematiche in questione. Normalmente hai facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti regolari e proficui con l'ambiente esterno, costruendo una rete di relazioni professionali diffusa. Partecipi saltuariamente all'attività di soggetti istituzionali connessi al tuo ente assumendo un atteggiamento partecipativo, ritenendo che la tua partecipazione possa essere utile alla tua attività lavorativa.  |
|          |  | 76 - 100         | Ritieni molto importante curare i rapporti con gli organi politici, in termini di supporto, affiancamento, interlocuzione e contribuzione, come singoli e in tutte le situazioni collegiali. Assumi un approccio propositivo e risolutivo rispetto alle richieste degli organi politici. In funzione delle attività degli stessi organi, effettui approfondimenti utili alla più efficace trattazione delle tematiche in questione. Sai di avere grandi capacità nel comprendere le dinamiche esterne al tuo ente, e intrattieni rapporti costanti e molto proficui con un'ampia e variegata rete di soggetti dell'ambiente esterno. Partecipi alle attività e ai lavori di soggetti istituzionali connessi al tuo ente assumendo un atteggiamento partecipativo e propositivo. Ti adoperi sia per il tuo ente sia per la crescita del sistema nel suo complesso. |
|          | <b>Competenza</b>  | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>  |
| <b>3</b> | <b>FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE</b>   | 0 - 25           | Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state inferiori a 10. Ritieni di disporre già dell'esperienza e delle competenze necessarie per svolgere adeguatamente la tua professione.  |

|   |  |                  |   |
|---|--|------------------|---|
|   | Questo indicatore considera i seguenti aspetti:<br>- numero di ore di formazione fruita nel corso dell'anno (il numero minimo di ore per il segretario è individuato in 20, così come stabilito nell'allegato A della deliberazione del Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia dei segretari degli enti locali della Valle d'Aosta n. 43 del 9 dicembre 2010, recante "Determinazioni in merito alla formazione permanente e all'aggiornamento professionale dei segretari anno 2011");<br>- approccio nei confronti della propria formazione e tipologia di formazione fruita nel corso dell'anno. | 26 - 50          | Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono comprese tra 10 e 15. Sei consapevole dell'importanza della formazione per la qualità della tua professionalità, tuttavia, per ragioni di tempo, priorità e carico di lavoro non sei nelle condizioni per poter dedicare molto tempo alla tua formazione.   |
|   |  | 51 - 75          | Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state superiori a 15. Consideri la formazione una buona opportunità di crescita e di sviluppo professionale. Hai effettuato prevalentemente formazione tecnico-specialistica.   |
|   |  | 76 - 100         | Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state superiori a 15. Ritieni che la formazione sia uno strumento indispensabile per la crescita professionale personale e per portare innovazione e produttività all'interno dell'ente. Hai effettuato sia formazione tecnico-specialistico sia formazione manageriale.  |
|   | <b>Competenza</b>  | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>  |
| 4 | <b>INNOVAZIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI</b><br>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:<br>- atteggiamento nei confronti del cambiamento;<br>- conoscenza degli strumenti informatici;<br>- promozione di strumenti per la semplificazione dei processi e delle procedure all'interno dell'ente.  | 0 - 25           | Sei consapevole dei vantaggi che possono essere apportati dall'innovazione tecnologica, ma non hai facilità a utilizzare i mezzi informatici e tecnologici, a cui continui a preferire gli strumenti tradizionali.<br>L'innovazione dei processi è certamente un aspetto importante, tuttavia ritieni che nella tua organizzazione esso non sia necessario e che spesso il cambiamento produca più problemi che vantaggi.<br>Ritieni che non sia possibile pensare a significative semplificazioni dei procedimenti e delle procedure interne all'ente. |
|   |  | 26 - 50          | Sei consapevole dei vantaggi che possono essere apportati dall'innovazione tecnologica, tuttavia non hai molta confidenza con i mezzi informatici e tecnologici.<br>L'innovazione dei processi è certamente un aspetto importante, tuttavia ritieni che nella tua organizzazione tale aspetto non presenti particolare rilevanza.<br>Ritieni che i procedimenti e le procedure interni all'ente siano complessi, e che per essi non sia così facile introdurre delle semplificazioni.   |
|   |  | 51 - 75          | Conosci i principali strumenti informatici e tecnologici che utilizzi quotidianamente nel tuo lavoro.<br>Ti interessi alle novità che emergono in materia e cerchi di introdurle in ambito lavorativo.  |

|          |  |                  |   |
|----------|--|------------------|---|
|          |  |                  | Non hai difficoltà ad adattarti alle nuove procedure organizzative e consideri sempre positivamente il cambiamento.   |
|          |  | 76 - 100         | Conosci diversi strumenti informatici e tecnologici, ti aggiorni costantemente sulle ultime novità in materia nella convinzione che possano supportare l'attività lavorativa tua e dei tuoi collaboratori.<br>Promuovi e incoraggi sistematicamente il cambiamento e la riorganizzazione dei processi e delle procedure interne all'ente in un'ottica di progressiva semplificazione e miglioramento organizzativo.   |
|          | <b>Competenza</b>  | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>  |
| <b>5</b> | <p><b>RELAZIONI CON I DIVERSI PORTATORI DI INTERESSE</b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari di servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;</li> <li>- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.</li> </ul> | 0 - 25           | Le relazioni con i portatori di interesse non sono un tuo punto di forza, ovvero non sono oggetto da parte tua di specifiche attenzioni.<br>Sei convinto che sia assolutamente più importante curare gli aspetti oggettivi dell'azione amministrativa, piuttosto che non valutarne e misurarne l'efficacia.   |
|          |  | 26 - 50          | Le relazioni con i portatori di interesse sono oggetto da parte tua di limitate attenzioni; ritieni che vi siano altri aspetti su cui doverti concentrare di più.<br>Sei disposto a confrontarti con i soggetti portatori di interesse, limitandoti però a fornire informazioni basilari. A tuo parere la soddisfazione dell'utenza è un elemento difficile da prevedere e da ottenere, poiché dipende da fattori soggettivi e circostanze contingenti, a cui non sarebbe produttivo prestare attenzioni specifiche. Per questo motivo non hai attivato sistemi per la misurazione del grado di soddisfacimento delle attività e dei servizi dell'ente. |
|          |  | 51 - 75          | Le relazioni con i portatori di interesse sono secondo te un aspetto importante, a cui prestare attenzioni specifiche; ritieni di avere buone attitudini e capacità in tale senso.<br>Cerchi di assumere sempre un atteggiamento disponibile nei confronti dei diversi portatori di interesse, cercando di individuare le risposte adeguate alle loro esigenze. Anche per questi motivi, hai promosso l'attivazione di sistemi per la misurazione del grado di soddisfacimento delle attività e dei servizi dell'ente.  |

|   |   |                  |   |
|---|---|------------------|---|
|   |   | 76 - 100         | <p>Le relazioni con i portatori di interesse sono secondo te un aspetto fondamentale, a cui prestare grande attenzione; ritieni di avere eccellenti attitudini e capacità in tale senso.</p> <p>Ritieni che ai portatori di interesse sia necessario dedicare specifiche attenzioni, tanto che approfondisci sempre le problematiche che ti vengono richieste fornendo risposte pienamente esaurienti e sollecite, ponendo al centro della tua attenzione la soddisfazione dell'utenza. Hai attivato sistemi permanenti per la misurazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.</p> |
|   | <b>Competenza</b>   | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>  |
| 6 | <p><b>MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI UTILIZZO E DI RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE</b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:<br/>-l'efficienza nell'impiego delle risorse umane, economiche e strumentali, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</p> | 0 - 25           | <p>Sei consapevole del fatto che la programmazione, l'utilizzo e la rendicontazione delle risorse assegnate non sono un tuo punto di forza; non dedichi a tale aspetto particolari attenzioni e ritieni di avere maggiori capacità su altri fronti.</p> <p>Ritieni di avere delle difficoltà nella programmazione delle risorse economiche dell'ente. Per il resto, in alcune circostanze si sono verificati scostamenti rispetto alle risorse assegnate. Ritieni di avere delle difficoltà a tenere aggiornata la parte politica nella gestione economico-finanziaria.</p>   |
|   |   | 26 - 50          | <p>Sei consapevole del fatto che non sempre riesci a programmare, di utilizzare e rendicontare le risorse assegnate nella maniera più adeguata; non dedichi molta attenzione a tale aspetto.</p> <p>Ritieni importante effettuare una corretta pianificazione delle risorse economiche, tuttavia non sempre sei a tuo agio nell'occuparti della gestione economico-finanziaria. Hai qualche incertezza nell'affrontare i temi economico-finanziari con la parte politica.</p>   |
|   |   | 51 - 75          | <p>Ritieni di avere buone capacità di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi attenzioni specifiche a tale aspetto, ottenendo buoni risultati.</p> <p>Ritieni di essere in grado di pianificare e di gestire in maniera corretta le risorse economiche assegnate per il raggiungimento degli obiettivi, rimanendo nei limiti fissati dai documenti di programmazione. Utilizzi lo strumento del benchmarking per supportare la parte politica nelle scelte strategiche.</p>   |

|          |  |                  |  |
|----------|--|------------------|--|
|          |  | 76 - 100         | Ritieni di avere ottime capacità di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi massima attenzione a tale aspetto, ottenendo ottimi risultati.<br>Effettui una pianificazione strategica delle risorse economiche assegnate, anche tenendo conto delle dimensioni e del grado di complessità del tuo ente, raggiungendo obiettivi di qualità e generando una rimarcabile efficienza. Produci con cadenza periodica documenti di reportistica per aggiornare la parte politica sull'andamento dell'utilizzo delle risorse finanziarie. Utilizzi lo strumento del benchmarking per supportare la parte politica nelle scelte strategiche. Hai promosso e attivato progetti per ricevere risorse finanziarie aggiuntive rispetto a quelle spettanti all'ente. |
|          | <b>Competenza</b>  | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>   |
| <b>7</b> | <b>CAPACITA DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI</b><br>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:<br>-capacità di selezionare e identificare i “veri problemi”, quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell'organizzazione;<br>-capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione;<br>-capacità di strutturazione del problema: esplicitazione dei termini costitutivi del problema, organizzazione logica delle loro relazioni e definizione dei rapporti con il contesto di riferimento;<br>-capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione. | 0 - 25           | Non intuisce e non individui il vero problema e non orienti l'analisi per risolverlo. Non riesci a dare un'organizzazione logica agli elementi costitutivi del problema. Il risultato del tuo lavoro non è chiaro, non è efficace e presenta forti incongruenze.   |
|          |  | 26 - 50          | Intuisce il vero problema ma non riesci a orientare l'analisi per giungere a una possibile soluzione. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto limitata e il risultato del tuo lavoro è poco chiaro, poco efficace e incongruente.  |
|          |  | 51 - 75          | Inquadri subito il vero problema e orienti la soluzione, dando un contributo intellettuale e una creatività di rilievo. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto sviluppata e il risultato del tuo lavoro è molto chiaro, efficace e congruente. Possiedi un buon livello di pensiero creativo che porta all'azione elementi di novità.   |
|          |  | 76 - 100         | Inquadri e analizzi il problema in maniera impeccabile, dando un tuo personale contributo di altissimo rilievo e proponendo soluzioni di assoluta novità. La tua capacità di strutturazione del problema è eccellente e non presenta debolezze logiche. Il risultato del tuo lavoro è estremamente chiaro, molto efficace, sempre connotato da sistematicità e congruenza e caratterizzato da significativi elementi di novità rispetto a precedenti soluzioni.  |
|          | <b>Competenza</b>  | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>   |
| <b>8</b> | <b>TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA DEL LAVORO</b>   | 0 - 25           | Non sei all'altezza del tuo compito e non ti poni obiettivi di miglioramento. Lavori in modo disattento, discontinuo e approssimativo, ciò che realizzi richiede integrazioni, non metti nulla di nuovo nel tuo lavoro.  |

|   |          |   |
|---|----------|---|
| Questo indicatore considera i seguenti aspetti:<br>-capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti<br>-capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro<br>-capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo. | 26 - 50  | Incontri difficoltà nel raggiungere gli obiettivi previsti che non vanno oltre gli standard definiti. L'accuratezza con cui lavori è quella minima richiesta. |
|   | 51 - 75  | Ti poni obiettivi di miglioramento. Promuovi nuove modalità di lavoro, sei attento alle implicazioni delle tue decisioni sui costi e sul consumo di risorse.  |
|   | 76 - 100 | Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifichi la tua attività in una prospettiva non limitata al breve periodo.               |

## Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie

|   | Competenza  | Punteggio | Descrizione  |
|---|---|-----------|--|
| 1 | <b>CAPACITA DI FARE SQUADRA (COLLABORAZIONE E TEAM WORKING)</b><br>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:<br>-attitudine alla mediazione tra i componenti di un gruppo di lavoro o tra i colleghi all'interno di uno stesso ufficio, insieme alla creazione di valori condivisi, senso di appartenenza e identità<br>-capacità di dare spazio a caratteristiche e competenze individuali così che possano contribuire all'arricchimento professionale e relazionale del gruppo<br>-capacità di sostenere lo spirito di cooperazione in vista di obiettivi comuni tra soggetti con competenze diverse | 0 - 25    | Mancanza totale di condivisione. Scarsa attenzione rivolta alle dinamiche interne al gruppo e alimentazione di contrasti e disagi.   |
|   |   | 26 - 50   | Difficoltà relazionali di fronte ai processi di cambiamento. Collaborazione a livello strettamente formale e propensione al lavoro solista.  |
|   |   | 51 - 75   | Partecipazione attiva al lavoro di squadra e al confronto, attraverso un atteggiamento collaborativo e solidale nei confronti degli altri. Azioni in sintonia con lo spirito del gruppo e ricerca di obiettivi comuni.   |
|   |   | 76 - 100  | Capacità di ascolto, immedesimazione e comprensione degli altri. Ricerca di punti di contatto tra i componenti del gruppo. Capacità di creare, trasmettere e promuovere i valori identitari del gruppo.  |
|   | Competenza  | Punteggio | Descrizione  |
| 2 | <b>CAPACITA DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI</b>   | 0 - 25    | Non intuisce e non individua il vero problema e non orienta l'analisi per risolverlo. Non riesce a dare un'organizzazione logica agli elementi costitutivi del problema. Il risultato del tuo lavoro non è chiaro, non è efficace e presenta forti incongruenze. |

|   |   |                  |   |
|---|---|------------------|---|
|   | <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-capacità di selezionare e identificare i “veri problemi”, quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell’organizzazione;</li> <li>-capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione.</li> <li>-capacità di strutturazione del problema: esplicitazione dei termini costitutivi del problema, organizzazione logica delle loro relazioni e definizione dei rapporti con il contesto di riferimento</li> <li>-capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione</li> </ul> <p>È preponderante la capacità di costruzione concettuale e di ordinamento gerarchico dei pensieri.</p> | 26 - 50          | Intuisce il vero problema ma non riesce a orientare l’analisi per giungere a una possibile soluzione. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto limitata e il risultato del tuo lavoro è poco chiaro, poco efficace e incongruente.   |
|   |   | 51 - 75          | Inquadri il vero problema e orienti l’analisi verso la soluzione, dando un contributo intellettuale e una creatività di rilievo. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto sviluppata e il risultato del tuo lavoro è molto chiaro, efficace e congruente. Il risultato del tuo lavoro è abitualmente chiaro, efficace e congruente.  |
|   |   | 76 - 100         | Inquadri e analizzi il problema in maniera impeccabile, dando un tuo personale contributo di altissimo rilievo e proponendo soluzioni di assoluta novità. La tua capacità di strutturazione del problema è eccellente e non presenta debolezze logiche. Il risultato del tuo lavoro è estremamente chiaro, molto efficace, sempre connotato da sistematicità e congruenza e caratterizzato da significativi elementi di novità rispetto a precedenti soluzioni. |
|   | <b>Competenza</b>   | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>  |
| 3 | <p><b>TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO</b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti</li> <li>-capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro</li> <li>-capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo</li> </ul>  | 0 - 25           | Non sei all’altezza del tuo compito e non ti poni obiettivi di miglioramento. Lavori in modo disattento, discontinuo e approssimativo, ciò che realizzi richiede integrazioni, non metti nulla di nuovo nel tuo lavoro.   |
|   |   | 26 - 50          | Incontri difficoltà nel raggiungere gli obiettivi previsti che non vanno oltre gli standard definiti. L’accuratezza con cui lavori è quella minima richiesta.   |
|   |   | 51 - 75          | Raggiungi i risultati che ti vengono richiesti, riuscendo a realizzarli con adeguata precisione. Ti poni obiettivi di miglioramento, mettendoli in pratica anche attraverso nuove modalità di lavoro.   |
|   |   | 76 - 100         | Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifichi la tua attività in una prospettiva non limitata al breve periodo.   |
|   | <b>Competenza</b>   | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>  |

|   |  |                  |  |
|---|--|------------------|--|
| 4 | <b>FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE</b><br>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:<br>-approccio nei confronti della formazione;<br>-capacità di individuazione delle proprie esigenze formative;<br>-livello qualitativo e quantitativo della formazione fruita.   | 0 - 25           | Ritieni che non vi siano le condizioni e le necessità di investire sulla formazione. Ritieni di disporre già dell'esperienza e di tutte le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i tuoi compiti. Non hai partecipato ad alcun corso di formazione.  |
|   |  | 26 - 50          | Sei consapevole dell'importanza della formazione. Tuttavia, per ragioni di tempo, priorità e carico di lavoro, ritieni che non vi siano le condizioni per poter dedicare molto tempo alla formazione. Per questo hai partecipato raramente ai corsi di formazione che ti venivano segnalati dal tuo superiore. |
|   |  | 51 - 75          | Sei consapevole dell'importanza della formazione. Hai privilegiato i momenti di formazione ad altri impegni nella convinzione che questi potessero migliorare le tue prestazioni lavorative. Hai fatto richiesta per la partecipazione a diversi corsi di formazione.  |
|   |  | 76 - 100         | Sei consapevole dell'importanza della formazione. Per questo hai proposta al tuo superiore un piano formativo personale, sulla base della valutazione delle tue esigenze formative.  |
|   | <b>Competenza</b>  | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>   |
| 5 | <b>ORIENTAMENTO ALL'UTENTE</b><br>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:<br>-disponibilità e cortesia dimostrate nei confronti degli utenti dei diversi servizi offerti dall'ente;<br>-capacità di capire le esigenze degli utenti, soddisfare le loro richieste, superando le loro aspettative;<br>-capacità di rispondere con tempestività ed efficacia alle richieste, sollecitando anche gli altri uffici a farlo;<br>-tutelare l'utente, garantendo il rispetto delle norme. | 0 - 25           | Non ti senti responsabile del soddisfacimento dell'utente. Ti mostri contrario o indifferente alla necessità di finalizzare il tuo lavoro al soddisfacimento delle esigenze dell'utente.   |
|   |  | 26 - 50          | Tende ad offrire il servizio minimo indispensabile, attenendoti in modo esclusivamente burocratico alle prescrizioni normative per l'erogazione dei servizi, senza verificare se la risposta burocratica risulta adeguata al soddisfacimento delle esigenze dell'utente.                                       |
|   |  | 51 - 75          | Risponde alle richieste di informazione e/o erogazione/assistenza, o di collaborazione dell'utente verificando in che misura la tua risposta porta alla soddisfazione dell'esigenza espressa.  |
|   |  | 76 - 100         | Perseguì il miglioramento continuo dell'organizzazione dei servizi, effettuando delle analisi dei problemi posti dagli utenti e dalle soluzioni adottate e traendo da questi delle proposte utili per modificare l'organizzazione dei servizi, e migliorare continuamente efficienza e qualità degli stessi.   |
|   | <b>Competenza</b>  | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>   |
| 6 | <b>FLESSIBILITÀ</b><br>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:<br>-capacità di adattarsi alla situazione e di lavorare efficacemente in contesti e ruoli differenziati o con   | 0 - 25           | Ostinazione, chiusura al dialogo. Incapacità di affrontare i cambiamenti e ostilità nei confronti delle novità.  |
|   |  | 26 - 50          | Disponibilità passiva al cambiamento. Conformismo negli atteggiamenti e scarsa propensione al confronto.   |

|   |   |                  |   |
|---|---|------------------|---|
|   | gruppi di lavoro differenti<br>-disponibilità a confrontarsi con prospettive diverse e ad apprezzarle<br>-apertura a nuove possibilità e capacità di comprenderne le applicazioni nella propria area  | 51 - 75          | Accettazione costruttiva dei mutamenti e degli imprevisti e apertura al confronto e allo scambio di opinioni. Visione dei cambiamenti come fattori di miglioramento professionale e organizzativo.  |
|   |   | 76 - 100         | Promozione dell'innovazione di strategie lavorative e relazionali. Promozione e incentivazione dei mutamenti. Capacità di trarre slanci e spunti costruttivi dagli imprevisti.  |
|   | <b>Competenza</b>   | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>  |
| 7 | <b>MOTIVAZIONE</b><br>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:<br>-intensità dell'energia che si spende ogni giorno nel proprio lavoro<br>-natura della motivazione che sorregge e accompagna l'impegno personale<br>-senso di autodisciplina e perseveranza, che aiuta a non disperdere le energie personali e a focalizzarle sulla meta da raggiungere<br>-capacità di trovare nella propria attività nuovi stimoli e interessi, traendo soddisfazione da quello che si fa, più ancora che da quello che si riceve per ciò che si fa | 0 - 25           | Cerchi di fare meno del minimo indispensabile, quando si avvicina la fine della giornata lavorativa lasci tutto senza ultimare ciò che stai facendo, eviti il coinvolgimento in qualsiasi attività e novità.  |
|   |   | 26 - 50          | Cerchi di fare il minimo indispensabile e sei restio alle novità.   |
|   |   | 51 - 75          | Esegui disciplinatamente il tuo lavoro senza particolare coinvolgimento, non approfondisci la logica di ciò che ti viene richiesto e non hai quindi capacità autocorrettiva. Se ti viene richiesto ti fermi al lavoro più del dovuto.   |
|   |   | 76 - 100         | Ti dedichi anima e corpo al tuo lavoro. Porti sempre a termine il tuo lavoro, anche oltre l'orario lavorativo stabilito, non aspetti ordini dall'alto di fronte a un'emergenza, ma ti attivi autonomamente, ti prendi a carico lavori aggiuntivi in caso di sostituzione di colleghi. Sei autocritico sul tuo operato ed eviti di ripetere errori, tendi a ricercare sempre nuovi spunti per migliorare nel tuo lavoro. |
|   | <b>Competenza</b>   | <b>Punteggio</b> | <b>Descrizione</b>  |
| 8 | <b>SPIRITO DI INIZIATIVA</b><br>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:<br>-capacità di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne<br>-desiderio di cercare comunque soluzioni, anche attraverso strade mai percorse<br>-attitudine ad anticipare gli eventi per coglierne le opportunità, senza farsi intimorire dai rischi connessi   | 0 - 25           | Fai solo ciò che ti è espressamente richiesto e bisogna sollecitarti più volte prima che ti attivi, trovi scuse per non prendere iniziative e ti limiti a sterili recriminazioni.   |
|   |   | 26 - 50          | Pur rendendoti conto della necessità di attivarti autonomamente non sempre sei in grado di prendere le necessarie iniziative.   |
|   |   | 51 - 75          | Non aspetti impulsi esterni e sollecitazioni, ma agisci prontamente, assumendo le necessarie iniziative. Previene le criticità e le situazioni di emergenza, adottando gli opportuni accorgimenti. Non ti scoraggi, perseveri e fai ripetuti tentativi per superare gli ostacoli.   |
|   |   | 76 - 100         | Guardi al futuro, più che come fonte di incertezze e rischi da cui cautelarti, come sfida a cogliere nuove opportunità e a cercare soluzioni inedite, che non tieni gelosamente per te, ma sei pronto a mettere a disposizione degli altri.   |

SCHEMA TIPO DI  
VALUTAZIONE DEL  
SEGRETARIO

anno  
**2025**

Nome e cognome: \_\_\_\_\_

**Descrizione dell'incarico**

Durata dell'incarico: dal \_\_/\_\_/\_\_ al \_\_/\_\_/\_\_

Sedi di segreteria convenzionate:  si  no

**Critero di valutazione n. 1**

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

| N. OBIETTIVO | PROGRAMMA / PROGETTO | DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO | INDICATORE DI RISULTATO | RISULTATO ATTESO | RISULTATO RAGGIUNTO | PUNTEGGIO |
|--------------|----------------------|----------------------------|-------------------------|------------------|---------------------|-----------|
| 1            |                      |                            |                         |                  |                     |           |
| 2            |                      |                            |                         |                  |                     |           |
| 3            |                      |                            |                         |                  |                     |           |
| 4            |                      |                            |                         |                  |                     |           |
| 5            |                      |                            |                         |                  |                     |           |

|   |  |
|---|--|
| TOTALE  |  |
| <b>VALUTAZIONE MEDIA [<math>\alpha</math>]</b><br>(totale / numero obiettivi) |  |

**LEGENDA**

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- programma/progetto: indicare il numero e la descrizione del programma e progetto all'interno del quale è inserito l'obiettivo di unità organizzativa;
- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo che si vuole raggiungere;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che s'intende utilizzare per la determinazione del risultato;
- risultato atteso: indicare il risultato che si pensava di conseguire al momento dell'adozione del PEG;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto con un impatto negativo sull'ente: da 1 a 50 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto senza un impatto negativo sull'ente: da 51 a 75 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto con un impatto comunque positivo sull'ente: da 76 a 90 punti
  - Obiettivo completamente raggiunto: da 91 a 100 punti

**Criterio di valutazione n. 2**

## VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI INDIVIDUALI

Ad ogni comportamento organizzativo deve essere associato un punteggio, secondo la seguente scala:

- Prima fascia: punteggio da 0 a 25;
- Seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
- Terza fascia: punteggio da 51 a 75;
- Quarta fascia: punteggio da 76 a 100

Per un'analisi delle singole competenze consulta il "Dizionario delle competenze del personale dirigenziale".

|   | <b>Comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie</b>          | <b>Punteggio</b>                             |
|---|--|--|
| 1 | CAPACITÀ DI GUIDARE I COLLABORATORI E LEADERSHIP                                     |  |
| 2 | CAPACITÀ DI COLLABORARE CON I SOGGETTI ISTITUZIONALI INTERNI ED ESTERNI ALL'ENTE     |  |
| 3 | FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE  |  |
| 4 | INNOVAZIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI   |  |
| 5 | RELAZIONI CON I DIVERSI PORTATORI DI INTERESSE                                       |  |
| 6 | MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI UTILIZZO E DI RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE |  |
| 7 | CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI                                       |  |
| 8 | TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO                                      |  |
|   |  | TOTALE                                       |
|   |  | <b>VALUTAZIONE MEDIA [β]</b><br>(totale / 8) |

## RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO

| CRITERIO DI VALUTAZIONE                                    | VALUTAZIONE MEDIA | PESATURA  |
|--|-------------------|-----------|
| 1. Valutazione della performance di unità organizzativa    | [α]               | 70%       |
| 2. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali | [β]               | 30%       |
| <b>PUNTEGGIO FINALE</b>                                    |                   | ___ / 100 |

Formula per la definizione del punteggio finale =  $[(\alpha \cdot 70) + (\beta \cdot 30)] / 100$

Note

---

---

---

---

---

Data, \_\_\_\_\_ Firma del Segretario \_\_\_\_\_

Data, \_\_\_\_\_ Firma dell'organo politico \_\_\_\_\_

Infra autorizzato dalla deliberazione di Giunta comunale n. \_\_\_ del \_\_\_\_\_

Data, \_\_\_\_\_ Visto della Commissione indipendente di valutazione \_\_\_\_\_

SCHEDA TIPO DI  
VALUTAZIONE DEL  
RESPONSABILE DI SERVIZIO

anno  
**2025**

Nome e cognome: \_\_\_\_\_

Responsabile del servizio: \_\_\_\_\_

**Descrizione dell'incarico**

Durata dell'incarico: dal \_\_/\_\_/\_\_ al \_\_/\_\_/\_\_

Sedi di segreteria convenzionate:  si  no

## Criterio di valutazione n. 1

### VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

| N. OBIETTIVO | PROGRAMMA / PROGETTO / CENTRO DI COSTO | DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO | INDICATORE DI RISULTATO | RISULTATO ATTESO | RISULTATO RAGGIUNTO | PUNTEGGIO |
|--------------|--|----------------------------|-------------------------|------------------|---------------------|-----------|
| 1            |  |                            |                         |                  |                     |           |
| 2            |  |                            |                         |                  |                     |           |
| 3            |  |                            |                         |                  |                     |           |
| 4            |  |                            |                         |                  |                     |           |
| 5            |  |                            |                         |                  |                     |           |

|   |  |
|---|--|
| TOTALE  |  |
| <b>VALUTAZIONE MEDIA [α]</b><br>(totale / numero obiettivi) |  |

### LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- programma/progetto: indicare il numero e la descrizione del programma e progetto all'interno del quale è inserito l'obiettivo di unità organizzativa;
- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo che si vuole raggiungere;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che s'intende utilizzare per la determinazione del risultato;
- risultato atteso: indicare il risultato che si pensava di conseguire al momento dell'adozione del PEG;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto con un impatto negativo sull'ente: da 1 a 50 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto senza un impatto negativo sull'ente: da 51 a 75 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto con un impatto comunque positivo sull'ente: da 76 a 90 punti
  - Obiettivo completamente raggiunto: da 91 a 100 punti

**Criterio di valutazione n. 2**

## VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI INDIVIDUALI

Ad ogni comportamento organizzativo deve essere associato un punteggio, secondo la seguente scala:

- Prima fascia: punteggio da 0 a 25;
- Seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
- Terza fascia: punteggio da 51 a 75;
- Quarta fascia: punteggio da 76 a 100

Per un'analisi delle singole competenze consulta il “Dizionario delle competenze del personale dirigenziale”.

|   | <b>Comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie</b> | <b>Punteggio</b>                             |
|---|---|--|
| 1 | CAPACITÀ DI FARE SQUADRA (COLLABORAZIONE E TEAM WORKING)                    |  |
| 2 | CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI                              |  |
| 3 | TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO                             |  |
| 4 | FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE   |  |
| 5 | ORIENTAMENTO ALL'UTENTE   |  |
| 6 | FLESSIBILITÀ  |  |
| 7 | MOTIVAZIONE   |  |
| 8 | SPIRITO DI INIZIATIVA   |  |
|   |   | TOTALE                                       |
|   |   | <b>VALUTAZIONE MEDIA [β]</b><br>(totale / 8) |

## RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE DI SERVIZIO

| CRITERIO DI VALUTAZIONE                                    | VALUTAZIONE MEDIA | PESATURA  |
|--|-------------------|-----------|
| 1. Valutazione della performance di unità organizzativa    | [ $\alpha$ ]      | 60%       |
| 2. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali | [ $\beta$ ]       | 40%       |
| <b>PUNTEGGIO FINALE</b>                                    |                   | ___ / 100 |

Formula per la definizione del punteggio finale = [ ( $\alpha \cdot 60$ ) + ( $\beta \cdot 40$ ) ] / 100

Note

---

---

---

---

---

Data, \_\_\_\_\_ Firma del responsabile di servizio \_\_\_\_\_

Data, \_\_\_\_\_ Firma del Segretario \_\_\_\_\_

SCHEDA TIPO DI  
VALUTAZIONE DEL  
PERSONALE INQUADRATO  
NELLE CATEGORIE

anno  
**2025**

Nome e cognome: \_\_\_\_\_

Livello di appartenenza: \_\_\_\_\_

Durata dell'incarico: dal \_\_/\_\_/\_\_ al \_\_/\_\_/\_\_

Coinvolgimento nel raggiungimento di obiettivi di performance:  si  no

**Critero di valutazione n. 1**

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

| N. OBIETTIVO | PROGRAMMA / PROGETTO / CENTRO DI COSTO | DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO | INDICATORE DI RISULTATO | RISULTATO ATTESO | RISULTATO RAGGIUNTO | PUNTEGGIO |
|--------------|--|----------------------------|-------------------------|------------------|---------------------|-----------|
| 1            |  |                            |                         |                  |                     |           |
| 2            |  |                            |                         |                  |                     |           |
| 3            |  |                            |                         |                  |                     |           |
| 4            |  |                            |                         |                  |                     |           |
| 5            |  |                            |                         |                  |                     |           |

|   |  |
|---|--|
| TOTALE  |  |
| <b>VALUTAZIONE MEDIA [α]</b><br>(totale / numero obiettivi) |  |

**LEGENDA**

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- programma/progetto: indicare il numero e la descrizione del programma e progetto all'interno del quale è inserito l'obiettivo di unità organizzativa;
- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo che si vuole raggiungere;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che s'intende utilizzare per la determinazione del risultato;
- risultato atteso: indicare il risultato che si pensava di conseguire al momento dell'adozione del PEG;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto con un impatto negativo sull'ente: da 1 a 50 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto senza un impatto negativo sull'ente: da 51 a 75 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto con un impatto comunque positivo sull'ente: da 76 a 90 punti
  - Obiettivo completamente raggiunto: da 91 a 100 punti

**Critero di valutazione n. 2**

## VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI INDIVIDUALI

Ad ogni comportamento organizzativo deve essere associato un punteggio, secondo la seguente scala:

- Prima fascia: punteggio da 0 a 25;
- Seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
- Terza fascia: punteggio da 51 a 75;
- Quarta fascia: punteggio da 76 a 100

Per un'analisi delle singole competenze consulta il "Dizionario delle competenze del personale dirigenziale".

|   | <b>Comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie</b> | <b>Punteggio</b>                             |
|---|---|--|
| 1 | CAPACITÀ DI FARE SQUADRA (COLLABORAZIONE E TEAM WORKING)                    |  |
| 2 | CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI                              |  |
| 3 | TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO                             |  |
| 4 | FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE   |  |
| 5 | ORIENTAMENTO ALL'UTENTE   |  |
| 6 | FLESSIBILITÀ  |  |
| 7 | MOTIVAZIONE   |  |
| 8 | SPIRITO DI INIZIATIVA   |  |
|   |   | TOTALE                                       |
|   |   | <b>VALUTAZIONE MEDIA [β]</b><br>(totale / 8) |

## RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE

| CRITERIO DI VALUTAZIONE                                    | VALUTAZIONE MEDIA | PESATURA  |
|--|-------------------|-----------|
| 1. Valutazione della performance di unità organizzativa    | [ $\alpha$ ]      | 20%       |
| 2. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali | [ $\beta$ ]       | 80%       |
| <b>PUNTEGGIO FINALE</b>                                    |                   | ___ / 100 |

Formula per la definizione del punteggio finale =  $[(\alpha \cdot 20) + (\beta \cdot 80)] / 100$

Formula per la definizione del punteggio finale del personale delle categorie che non è coinvolto nel raggiungimento di obiettivi di performance = punteggio totale del personale =  $(\beta \cdot 100) / 100$

Note

---

---

---

---

Data, \_\_\_\_\_ Firma del dipendente \_\_\_\_\_

Data, \_\_\_\_\_ Firma del responsabile di servizio \_\_\_\_\_

Data, \_\_\_\_\_ Firma del segretario \_\_\_\_\_