



# *Comune di Padova*

**REGOLAMENTO DEL  
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE  
DEI DIPENDENTI CAT. A-D**



## PREMESSA

Il presente documento definisce il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti di categoria A-D del Comune di Padova e descrive:

- il percorso, con evidenziate le fasi, le scadenze e le modalità che i vari soggetti coinvolti sono chiamati a rispettare;
- le declaratorie dei comportamenti organizzativi e professionali valutati, distinti per categoria giuridica;
- l'esplicitazione dei punteggi attribuiti ai comportamenti organizzativi/professionali;
- l'esplicitazione dei punteggi attribuiti alla capacità professionale.

Nell'applicazione del sistema ai dipendenti portatori di handicap, la valutazione si riferisce alle sole capacità residue, in relazione al tipo di limitazione a cui il dipendente è soggetto.

Il sistema di valutazione della performance individuale si fonda sul principio che il processo valutativo deve essere al contempo per i dirigenti uno strumento di organizzazione del lavoro, che consente la gestione dell'attività dei propri collaboratori, e per i dipendenti una modalità per essere maggiormente coinvolti nei processi organizzativi dell'Ente, al fine di avere maggiori strumenti per contribuire al raggiungimento degli obiettivi, dell'organizzazione e per migliorare la qualità della propria vita lavorativa, grazie al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso.

Al presente documento ed alle sue finalità è data una idonea pubblicità, in particolare a mezzo pubblicazione nella Intranet aziendale.

## METODOLOGIA

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si completa in un arco temporale di un anno e si basa sui seguenti elementi:

- 1) comportamenti organizzativi/professionali, per ciascuna categoria giuridica di inquadramento. Per ogni comportamento viene esplicitata la declaratoria, al fine di consentire omogeneità di interpretazione e trasparenza nei confronti del dipendente, oltre ad alcuni comportamenti esemplificativi.
- 2) capacità professionale. Per capacità professionale si intende il possesso delle tecniche e degli strumenti specifici del profilo professionale e del ruolo che deve essere ricoperto (sfera del "saper fare"); la capacità si accresce attraverso l'esperienza, l'aggiornamento e la formazione.
- 3) risultati di performance organizzativa del Settore sulla base di quanto rilevato dalla Relazione delle Performance.

E' prevista inoltre una verifica intermedia, in concomitanza alla rilevazione dello *Stato di Attuazione degli obiettivi*, al 31/7 dell'anno di riferimento.

La valutazione dei tre fattori oggetto di esame viene poi sommata per stabilire il punteggio complessivo, pari a max 80 punti di cui:

Max 60 punti sui comportamenti organizzativi/professionali

Max 10 punti sulla capacità professionale

Max 10 punti sui risultati della performance organizzativa.

## I FASE - PRESENTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

All'inizio dell'anno, in concomitanza con l'approvazione del Bilancio di Previsione, i Dirigenti Capo Settore/UP programmano appositi incontri con i collaboratori diretti (Dirigenti Capo Servizio, A.P. - P.O.- A.S., Responsabili di ufficio di cat D) per l'illustrazione degli obiettivi del Settore e/o del singolo ufficio o centro di costo di appartenenza – in conformità ai documenti preparatori redatti da ciascun Capo Settore/UP ai fini dell'approvazione del Piano delle Performance reperibile nella Intranet - definendo le attività programmate per il loro conseguimento.

In tale occasione sono individuati, anche su proposta dei collaboratori diretti, i comportamenti organizzativi/professionali individuali dei dipendenti del Settore e/o del singolo ufficio o centro di costo di appartenenza ritenuti particolarmente importanti per contribuire al raggiungimento degli obiettivi in relazione al ruolo e all'attività svolta.

In questi incontri sarà possibile raggiungere un migliore grado di dettaglio individuando quelle azioni che, nell'ambito dei comportamenti descritti, vengono ritenute particolarmente rilevanti per il buon andamento e l'efficacia dell'ufficio, gruppo o squadra in cui il dipendente è inserito.

I Dirigenti Capo Settore/UP, secondo l'organizzazione della Struttura cui sono preposti, adottano modalità tali da assicurare che i risultati dell'incontro svolto con i diretti collaboratori siano partecipati, a cura dei collaboratori stessi, a tutti i dipendenti della Struttura. E' comunque privilegiata la comunicazione diretta da parte del Capo Settore/UP, compatibilmente con la dimensione della Struttura.

Inoltre il dipendente può chiedere che gli obiettivi siano comunicati in forma scritta.

I Dirigenti inviano al Segretario Generale/Direttore Generale una breve nota che dia atto dell'effettuazione degli incontri con i diretti collaboratori e della avvenuta comunicazione, eventualmente da parte di questi ultimi, a tutti i dipendenti degli uffici che coordinano.

La procedura di comunicazione deve concludersi entro un mese dall'approvazione del Bilancio di Previsione e comunque non oltre il 30/04.

Qualora, successivamente all'approvazione del Bilancio di Previsione o in qualsiasi momento dell'anno, si dovesse verificare una variazione degli obiettivi, il Capo Settore/UP dovrà attivare una analoga procedura affinché ne sia data comunicazione a tutti i dipendenti interessati.

## II FASE – VALUTAZIONE INTERMEDIA E COLLOQUIO INDIVIDUALE

Entro un mese dal termine fissato per l'elaborazione del report di metà anno (31/7) sul raggiungimento degli obiettivi annualmente stabilito dall'Amministrazione, e comunque non oltre 15/09 dell'anno, il dirigente Capo Settore/UP provvede ad aggiornare i diretti collaboratori sull'andamento degli indicatori nell'anno di riferimento e a concordare eventuali azioni correttive, qualora necessarie.

Inoltre provvede direttamente o per mezzo dei diretti collaboratori, secondo l'organizzazione, ad informare ciascun dipendente sull'andamento degli indicatori e ad esprimere, in un colloquio individuale intermedio, eventuali considerazioni sui comportamenti organizzativi/professionali e sulla capacità professionale dimostrati fino a quel momento ed a concordare eventuali azioni correttive.

Si dà atto dell'avvenuta comunicazione mediante la firma del collaboratore sulla scheda di valutazione, dove verranno anche riportate in modo sintetico le eventuali osservazioni delle parti. In questa fase, in caso di valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi o della capacità professionale ritenuta inferiore al giudizio "sufficiente" (rispettivamente punteggio complessivo pari a 18 punti e a 3 punti), il Dirigente Capo Settore/UP convoca in apposito colloquio il dipendente, comunicando allo stesso il giudizio in modo da consentire di acquisirne le osservazioni. In caso di mancata comunicazione personale di valutazione intermedia inferiore al giudizio "sufficiente", non potrà essere attribuita a consuntivo al dipendente una valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi o della capacità professionale inferiore al giudizio "sufficiente".

### III FASE – VALUTAZIONE FINALE E COLLOQUIO DI RITORNO

Infine, al momento della consuntivazione degli obiettivi e comunque non oltre il 30/04 dell'anno successivo, possibilmente in concomitanza con il colloquio iniziale per il nuovo anno, il dirigente Capo Settore/UP comunica tempestivamente a ciascun dipendente, con un apposito colloquio, il risultato della valutazione dell'anno dei comportamenti organizzativi/professionali e della capacità professionale. L'incontro con il dipendente viene formalizzato mediante la firma di questi sulla scheda di valutazione. Nella scheda saranno riportati eventuali osservazioni da entrambe le parti.

In base alla consistenza ed all'organizzazione della Struttura il colloquio potrà essere effettuato anche attraverso il dirigente Capo Servizio o il personale direttivo con o senza incarico di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità/ Alta Specializzazione che riveste il ruolo di collaboratore diretto, sempre che la valutazione nella fase intermedia sia stata positiva.

Anche per questa ultima fase del processo di valutazione, nota come "colloquio di ritorno", i Dirigenti Capo Settore/UP inviano al Segretario Generale/Direttore Generale una breve comunicazione che dia atto dell'effettuazione del colloquio.

Il rispetto della procedura è oggetto di valutazione nell'ambito della metodologia di valutazione dei Dirigenti.

Successivamente alla validazione da parte del Nucleo di Valutazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi contenuti nella Relazione sulla Performance, il Settore/UP provvede a completare la scheda di valutazione per la parte mancante e a trasmetterla nuovamente a ciascun dipendente.

### PROCEDURA DI CONTRADDITORIO E DI RECLAMO

Nel caso il dipendente riceva una valutazione finale inferiore a "sufficiente" sulla valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi o sulla capacità professionale e non concordi con tale valutazione, egli può formalizzare il proprio dissenso annotandolo sulla scheda di valutazione al momento del colloquio di ritorno.

Successivamente, entro 30 giorni dalla data del colloquio di ritorno, può presentare opposizione formale (corredata da una pertinente e motivata relazione sulle ragioni del dissenso) al Settore Risorse Umane, che entro 10 giorni attiverà la procedura presso l' "Organismo di Garanzia".

Quest'ultimo entro il 30/6 assumerà la propria decisione, sentiti il dirigente Responsabile della struttura e il dipendente eventualmente accompagnato da persona di propria fiducia.

L'Organismo di Garanzia è composto dal Segretario Generale/Direttore Generale e dal Capo Area al quale appartiene il dipendente o, qualora il dirigente del Settore a cui appartiene il dipendente che ricorre abbia la responsabilità di Area, dal Capo Settore Risorse Umane. Per i Settori non aggregati in Area interviene il Capo Settore Risorse Umane (oppure il Capo Settore Programmazione Controllo e Statistica) oppure un altro Capo Area.

Nel caso invece il dipendente riceva una valutazione pari o superiore al giudizio "sufficiente", si applica la medesima procedura per la presentazione dell'opposizione formale. Sulla base della relazione ricevuta l'Organismo di Garanzia valuta se convocare o meno il dirigente Responsabile della struttura e il dipendente, eventualmente accompagnato da persona di sua fiducia.

# **CAPACITA' ESPRESSE DAI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E PROFESSIONALI**

ESPLICITAZIONE PER LA VALUTAZIONE

## CAPACITA' APPLICATE ALLA CATEGORIA A

### A.1 **Rapporto con l'utenza interna/esterna**

Capacità di dare attenzione ai bisogni dell'utente, sia che si tratti di un cittadino (utente esterno) che di un collega di un altro ufficio (utente interno), con una comunicazione improntata alla correttezza e alla cortesia, con la consapevolezza che il proprio comportamento esprime l'immagine dell'Ente verso l'esterno.

Ad esempio:

- Sa attenersi alle direttive di comportamento nel rapporto con l'utente;
- Sa rappresentare l'Ente con condotta professionale e rispettosa;
- Sa ascoltare le richieste dell'utente per fornire indicazioni appropriate.

### A.2 **Velocità nella comprensione ed esecuzione dei compiti**

Capacità di comprendere e di eseguire il compito di volta in volta assegnato con prontezza, rispettando i tempi concordati.

Ad esempio:

- Sa lavorare nell'ambito di contesti conosciuti e delle direttive comunicate, nel rispetto delle scadenze definite;
- Sa essere attento e attivo nell'ascoltare e capire il compito comunicato;
- Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse se supportato da precise indicazioni.

### A.3 **Flessibilità nell'adeguare il proprio operato ai compiti assegnati**

Disponibilità nell'adeguare il proprio operato ai diversi compiti di volta in volta assegnati, ai cambiamenti del contesto lavorativo in cui si è inseriti e alla domanda dell'utenza.

Ad esempio:

- Sa far fronte ai contrattempi;
- Sa adeguare la propria attività alle modifiche di situazioni abituali;
- Sa essere disponibile a collaborare per trovare soluzioni alternative a problemi semplici.

### A.4 **Precisione nello svolgimento dei compiti assegnati**

Capacità di svolgere la propria attività prevenendo o correggendo tempestivamente i possibili errori e sapendo mantenere il necessario livello di attenzione in tutte le fasi di esecuzione del compito.

Ad esempio:

- Sa verificare che il proprio operato sia eseguito con ordine, esattezza e puntualità;
- Sa imparare dal proprio operato e non ripetere errori commessi in situazioni analoghe;
- Sa farsi carico delle responsabilità assegnate.

### A.5 **Iniziativa/propositività nel rispetto delle direttive ricevute**

Capacità di attivarsi autonomamente nell'ambito dei compiti assegnati e delle procedure nelle quali si è inseriti e di capire se una attività deve essere svolta, anche quando non viene esplicitamente assegnata.

Ad esempio:

- E' attento alle possibilità di miglioramento nel suo ambito di attività;
- Sa organizzare il proprio lavoro giornaliero seguendo indirizzi prefissati;
- Sa ricorrere anche a relazioni informali per raggiungere gli scopi prefissati.

### A.6 **Cooperazione con i colleghi**

Capacità di collaborare con i colleghi, mostrando disponibilità ad adattare le proprie modalità di lavoro alle esigenze degli altri, a condividere le informazioni e rendere disponibili le proprie conoscenze/abilità.

Ad esempio:

- Sa trovare con i colleghi modalità di lavoro condivise;
- Sa mitigare eventuali conflittualità del suo ambiente lavorativo;
- Si rende disponibile a supportare nell'operatività i colleghi nell'esecuzione dei loro compiti.

## CAPACITA' APPLICATE ALLA CATEGORIA B

### B.1 **Rapporto con l'utenza interna/esterna**

Capacità di comprendere i bisogni dell'utente, sia che si tratti di un cittadino (utente esterno) che di un collega di un altro ufficio (utente interno) e di rispondere alle sue esigenze instaurando una comunicazione improntata al dialogo e alla correttezza, anche nelle situazioni di conflitto, con la consapevolezza del proprio ruolo istituzionale in rappresentanza dell'Ente.

Ad esempio:

- Sa adattare il proprio comportamento in rapporto all'utente, nell'ambito delle indicazioni ricevute;
- Sa rappresentare l'Ente rispettando direttive e finalità predefinite;
- Sa acquisire le informazioni pertinenti per individuare i bisogni dell'utente.

### B.2 **Velocità nella comprensione ed esecuzione dei compiti**

Capacità di comprendere e di eseguire il compito di volta in volta assegnato con prontezza, rispettando i tempi concordati o imposti da termini di legge e sapendo intuire eventuali aspetti non compiutamente esplicitati.

- Sa lavorare autonomamente nell'ambito di contesti conosciuti e delle direttive comunicate, nel rispetto delle scadenze definite;
- Sa essere attento e attivo nell'ascoltare e capire il compito comunicato, acquisendo eventuali ulteriori informazioni nell'ambito del gruppo di lavoro;
- Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse se supportato da indicazioni di massima.

### B.3 **Flessibilità nell'adeguare il proprio operato ai compiti assegnati**

Disponibilità nell'adeguare il proprio operato ai diversi compiti di volta in volta assegnati, ai cambiamenti del contesto lavorativo in cui si è inseriti e alla domanda dell'utenza.

Ad esempio:

- Sa affrontare imprevisti limitati nell'intensità e nel tempo;
- Sa adeguare la propria attività alle modifiche di situazioni abituali, comprese le innovazioni tecnologiche;
- Sa essere disponibile a collaborare per trovare soluzioni alternative ai problemi.

### B.4 **Precisione nello svolgimento dei compiti assegnati**

Capacità di svolgere la propria attività con competenza, prevenendo o correggendo tempestivamente i possibili errori e sapendo mantenere il necessario livello di attenzione in tutte le fasi di esecuzione del compito.

Ad esempio:

- Sa integrare con dettagli/particolari le informazioni necessarie per ottenere risultati in linea con l'obiettivo prefissato;
- Sa portare a compimento la fase del procedimento/procedura di lavoro di propria competenza con ordine, esattezza e puntualità;
- Sa imparare dal proprio operato e non ripete errori commessi in situazioni analoghe.

### B.5 **Iniziativa/propositività nel rispetto delle direttive ricevute**

Capacità di adeguare autonomamente il proprio operato alle diverse situazioni che si incontrano, sapendo scegliere tra soluzioni diverse e applicando quanto appreso nei momenti dedicati all'aggiornamento.

Ad esempio:

- Dimostra interesse per i momenti di aggiornamento attinenti alla propria attività;
- Sa ricorrere anche a relazioni informali per raggiungere gli scopi prefissati;
- Sa programmare il proprio lavoro sul breve periodo seguendo indirizzi prefissati.

### B.6 **Cooperazione con i colleghi**

Capacità di operare in sinergia con i colleghi, mostrando disponibilità ad adattare le proprie modalità di lavoro alle esigenze degli altri, a condividere le informazioni e rendere disponibili le proprie conoscenze/abilità.

Ad esempio:

- Sa trovare con i colleghi modalità di lavoro condivise;
- Sa mitigare eventuali conflittualità nel suo ambiente lavorativo;
- Sa contribuire attivamente all'integrazione della propria attività con quella dei colleghi.

## CAPACITA' APPLICATE ALLA CATEGORIA C

### C.1 **Rapporto con l'utenza interna/esterna**

Capacità di comprendere i bisogni dell'utente, sia che si tratti di un cittadino (utente esterno) che di un collega di un altro ufficio (utente interno) e di rispondere alle sue esigenze instaurando una comunicazione improntata al dialogo e alla correttezza, anche nelle situazioni di conflitto, con la consapevolezza del proprio ruolo istituzionale in rappresentanza dell'Ente.

Ad esempio:

- Sa acquisire le informazioni pertinenti per individuare i bisogni dell'utente;
- Sa rispondere con prontezza, cortesia e competenza, comunicando all'utente le modalità di presa in carico dell'istanza;
- Sa favorire l'instaurazione di rapporti di fiducia e collaborazione con i cittadini e i colleghi.

### C.2 **Velocità nella comprensione ed esecuzione dei compiti**

Capacità di comprendere e di eseguire il compito di volta in volta assegnato con prontezza, rispettando i tempi concordati o imposti da termini di legge e sapendo intuire eventuali aspetti non compiutamente esplicitati.

Ad esempio:

- Sa analizzare autonomamente le situazioni e proporre possibili soluzioni;
- Sa prendere decisioni adeguate e in modo tempestivo;
- Sa organizzare il proprio lavoro programmando i tempi necessari all'esecuzione delle varie fasi.

### C.3 **Orientamento al risultato dimostrando flessibilità e versatilità**

Capacità di concentrare gli sforzi del proprio operato non solo sul compito assegnato, ma anche sul risultato da conseguire, adeguandosi a nuove mansioni e procedure di lavoro (anche informatiche) e utilizzando il tempo di lavoro con flessibilità.

Ad esempio:

- Sa formulare ipotesi appropriate per affrontare nuove situazioni e risolvere problemi nuovi;
- E' disponibile ad adeguare l'orario di lavoro alle esigenze organizzative e alle situazioni di lavoro eccezionali;
- Sa adeguare la propria attività agli imprevisti.

### C.4 **Precisione nello svolgimento dei compiti assegnati**

Capacità di svolgere la propria attività con competenza prevenendo o correggendo tempestivamente i possibili errori e sapendo mantenere il necessario livello di attenzione in tutte le fasi di esecuzione del compito.

Ad esempio:

- Sa integrare con dettagli/particolari le informazioni necessarie per ottenere risultati in linea con l'obiettivo prefissato;
- Sa portare a compimento la fase del procedimento di propria competenza con ordine, esattezza e puntualità;
- Sa imparare dal proprio operato e non ripete errori commessi in situazioni analoghe.

### C.5 **Iniziativa/propositività nel rispetto delle direttive ricevute**

Capacità di adeguare autonomamente il proprio operato alle diverse situazioni, sapendo scegliere tra soluzioni diverse e applicando quanto appreso nei momenti dedicati all'aggiornamento.

Ad esempio:

- Utilizza gli strumenti messi a disposizione dall'Amministrazione per mantenersi aggiornato sulle conoscenze/competenze attinenti alla propria attività;
- Sa ricorrere anche a relazioni informali per raggiungere gli scopi prefissati;
- Sa programmare il proprio lavoro su un medio periodo, facendo riferimento ad indirizzi di massima.

### C.6 **Cooperazione con i colleghi**

Capacità di operare in sinergia con i colleghi, mostrando disponibilità ad adeguare le proprie modalità di lavoro alle esigenze degli altri, a condividere le informazioni e rendere disponibili le proprie conoscenze/abilità.

Ad esempio:

- Sa trovare con i colleghi modalità di lavoro condivise;
- Sa mitigare eventuali conflittualità del suo ambiente lavorativo;
- Il suo comportamento è di esempio per i colleghi.

## CAPACITA' APPLICATE ALLA CATEGORIA D

### **D.1 Leadership nella gestione dei collaboratori**

Capacità di gestire collaboratori sapendoli motivare, guidare e valorizzare, in modo da far crescere complessivamente il gruppo, sviluppando e integrando le potenzialità dei singoli.

Ad esempio:

- Sa avere un comportamento costruttivo e concreto, creando le condizioni adatte alla comunicazione;
- Sa coinvolgere e guidare le singole persone e far rispettare le regole e le direttive con autorevolezza;
- Sa attivarsi per fornire puntuali informazioni ed aggiornamenti per accrescere le competenze e la professionalità dei collaboratori.

### **D.2 Tempestività e flessibilità nella programmazione del lavoro**

Capacità di comprendere con prontezza le priorità degli obiettivi assegnati e flessibilità nell'orientare di conseguenza il lavoro proprio e dell'ufficio.

Ad esempio:

- Sa programmare il lavoro tenendo conto del contesto complessivo e individuare le priorità in funzione dell'importanza e dell'urgenza delle attività;
- Sa lavorare con efficacia ed autonomia in una gamma di situazioni diverse;
- Sa far fronte ai mutamenti del contesto lavorativo.

### **D.3 Collaborazione e partecipazione diretta al raggiungimento degli obiettivi generali del Settore e dell'Amministrazione**

Capacità di comprendere i macro-processi in cui si è inseriti e di recepire gli obiettivi strategici del Settore di appartenenza e dell'Amministrazione, orientando il proprio operato al loro conseguimento.

Ad esempio:

- Sa tradurre gli obiettivi del Settore in obiettivi specifici per il proprio ambito di attività;
- Sa pianificare l'attività dei collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi;
- Sa leggere il contesto normativo e ambientale nel quale opera per prevedere possibili cambiamenti e proporre azioni di adattamento.

### **D.4 Responsabilità e autonomia**

Capacità di assumere con consapevolezza e tempestività le decisioni connesse alla posizione di lavoro ricoperta, anche in situazioni non prevedibili.

Ad esempio:

- Sa utilizzare in modo autonomo metodologie idonee al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei singoli processi di lavoro;
- Sa assumere, con ampia autonomia, decisioni in situazioni anche non prevedibili e diversificate;
- Nell'assunzione delle decisioni, sa valutare quando ricorrere alle posizioni gerarchiche superiori.

### **D.5 Capacità nel sapersi aggiornare con un'autonoma attività di studio**

Capacità di saper acquisire in modo autonomo (riviste specializzate, pubblicazioni, banche dati, Internet, ecc.) le informazioni e le conoscenze necessarie alla posizione di lavoro, per poter affrontare con tempestività le novità che hanno riflessi sulla propria attività.

Ad esempio:

- Sa attivarsi per mantenere conoscenze, comportamenti e atteggiamenti professionali, ad un livello idoneo al ruolo coperto e alle attività di competenza;
- Sa far propri idee e concetti nuovi, allo scopo di ricercare soluzioni migliorative;
- Sa rendersi disponibile ad esperienze lavorative diverse per accrescere il proprio bagaglio professionale.

### **D.6 Attenzione all'efficienza e all'efficacia**

Capacità di utilizzare le tecnologie disponibili e le proprie conoscenze e competenze, per accrescere l'efficienza e l'efficacia e per produrre innovazioni ai processi di cui si è responsabili.

Ad esempio:

- Sa identificare i problemi di fondo anche in situazioni complesse e non collegate fra loro, analizzandoli in maniera logica e sistematica;
- Sa valorizzare anche miglioramenti proposti dai collaboratori e sa darne attuazione concreta;
- Sa verificare e documentare i miglioramenti introdotti per assicurare trasparenza e continuità nella gestione dei processi.

## CAPACITA' APPLICATE ALLA CATEGORIA D CON INCARICO DI P.O.

### PO.1 **Leadership nella gestione dei collaboratori**

Capacità di gestire collaboratori sapendoli motivare, guidare e valorizzare, in modo da far crescere complessivamente il gruppo e valorizzando le differenze.

Ad esempio:

- Sa instaurare un clima positivo con i collaboratori, creando le condizioni adatte alla comunicazione e perché ciascuno possa offrire il proprio contributo;
- Sa coinvolgere e guidare le singole persone e far rispettare le regole e le direttive con autorevolezza;
- Sa descrivere le caratteristiche lavorative dei singoli, individuando punti di forza e aree di miglioramento e collabora nell'applicazione del sistema di valutazione.

### PO.2 **Organizzazione del proprio tempo lavoro in funzione delle priorità e degli obiettivi**

Capacità di valutare le priorità delle attività e degli obiettivi - anche quando non strettamente attinenti alle attività di competenza - e di organizzare di conseguenza il proprio tempo lavoro.

Ad esempio:

- Sa graduare gli adempimenti in rapporto alla loro importanza e urgenza;
- Sa essere reattivo nelle situazioni impreviste e di emergenza;
- Disponibilità alla flessibilità e al plus orario.

### PO.3 **Collaborazione e partecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali del Settore e dell'Amministrazione**

Capacità di orientare l'attività dell'ufficio in relazione agli obiettivi strategici del Settore di appartenenza e dell'Amministrazione, adeguandosi con tempestività e flessibilità ai cambiamenti.

Ad esempio:

- Sa programmare il lavoro tenendo conto del contesto complessivo, declinare e condividere gli obiettivi specifici, individuare le priorità in funzione dell'importanza e dell'urgenza delle attività;
- Sa pianificare l'attività dei collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi;
- Sa leggere il contesto normativo e ambientale nel quale opera per prevedere possibili cambiamenti e proporre azioni di adattamento, anche su questioni non strettamente attinenti al suo ambito di lavoro.

### PO.4 **Responsabilità e autonomia**

Capacità di esercitare le deleghe ricevute con l'incarico con consapevolezza e tempestività, assumendo in autonomia le decisioni connesse alla posizione di lavoro ricoperta, anche in situazioni nuove e/o non prevedibili.

Ad esempio:

- E' attento ad utilizzare in modo autonomo metodologie idonee al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei singoli processi di lavoro;
- Sa assumere, con ampia autonomia, decisioni in situazioni anche non prevedibili e diversificate, evitando di ricorrere alla posizione gerarchica superiore;
- Si propone per l'assunzione di ulteriori responsabilità.

### PO.5 **Capacità di aggiornamento e di condivisione della conoscenza**

Capacità di saper acquisire in modo autonomo (riviste specializzate, pubblicazioni, banche dati, Internet, ecc.) le informazioni e le conoscenze necessarie alla posizione di lavoro, per poter affrontare con tempestività le novità che hanno riflessi sulla propria attività.

Ad esempio:

- Sa attivarsi per mantenere conoscenze, comportamenti e atteggiamenti professionali, ad un livello idoneo al ruolo coperto e alle attività di competenza;
- Sa far propri idee e concetti nuovi, allo scopo di ricercare soluzioni migliorative;
- Sa rendersi disponibile ad esperienze lavorative diverse per accrescere il proprio bagaglio professionale.

### PO.6 **Attenzione all'efficienza, all'efficacia e all'innovazione**

Capacità di utilizzare le tecnologie disponibili e le proprie conoscenze e competenze, per accrescere l'efficienza e l'efficacia e per produrre innovazioni ai processi di cui si è responsabili.

Ad esempio:

- Sa identificare i problemi di fondo, anche in situazioni complesse e non collegate fra loro, analizzandoli in maniera logica e sistematica, utilizzando un approccio di integrazione interfunzionale e con una visione d'insieme;
- Sa stimolare nei collaboratori le proposte di miglioramento e sa darne attuazione concreta;
- Sa verificare e documentare i miglioramenti introdotti per assicurare trasparenza e continuità nella gestione dei processi, in una logica di miglioramento continuo.

## CAPACITA' APPLICATE ALLA CATEGORIA D CON INCARICO DI A.P.

### AP.1 **Leadership nella gestione dei collaboratori**

Capacità di gestire collaboratori sapendoli motivare, guidare e valorizzare, in modo da far crescere complessivamente il gruppo, sviluppando e integrando le potenzialità dei singoli.

Ad esempio:

- Sa avere un comportamento costruttivo e concreto, creando le condizioni adatte alla comunicazione;
- Sa coinvolgere e guidare le singole persone e far rispettare le regole e le direttive con autorevolezza;
- Sa attivarsi per fornire puntuali informazioni ed aggiornamenti per accrescere le competenze e la professionalità dei collaboratori.

### AP.2 **Organizzazione del proprio tempo lavoro in funzione delle priorità e degli obiettivi**

Capacità di valutare le priorità delle attività e degli obiettivi - anche quando non strettamente attinenti alle attività di competenza - e di organizzare di conseguenza il proprio tempo lavoro.

Ad esempio:

- Sa graduare gli adempimenti in rapporto alla loro importanza e urgenza;
- Sa essere reattivo nelle situazioni impreviste e di emergenza;
- Disponibilità alla flessibilità e al plus orario.

### AP.3 **Collaborazione e partecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali del Settore e dell'Amministrazione**

Capacità di orientare l'attività dell'ufficio in relazione agli obiettivi strategici del Settore di appartenenza e dell'Amministrazione, adeguandosi con tempestività e flessibilità ai cambiamenti.

Ad esempio:

- Sa programmare il lavoro tenendo conto del contesto complessivo, declinare e condividere gli obiettivi specifici, individuare le priorità in funzione dell'importanza e dell'urgenza delle attività;
- Sa pianificare l'attività dei collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi;
- Sa leggere il contesto normativo e ambientale nel quale opera per prevedere possibili cambiamenti e proporre azioni di adattamento, anche su questioni non strettamente attinenti al suo ambito di lavoro.

### AP.4 **Responsabilità e autonomia**

Capacità di esercitare le deleghe ricevute con l'incarico con consapevolezza e tempestività, assumendo in autonomia le decisioni connesse alla posizione di lavoro ricoperta, anche in situazioni nuove e/o non prevedibili.

Ad esempio:

- E' attento ad utilizzare in modo autonomo metodologie idonee al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei singoli processi di lavoro;
- Sa assumere, con ampia autonomia, decisioni in situazioni anche non prevedibili e diversificate, evitando di ricorrere alla posizione gerarchica superiore;
- Si propone per l'assunzione di ulteriori responsabilità.

### AP.5 **Capacità di aggiornamento e di condivisione della conoscenza**

Capacità di studio e di utilizzo degli strumenti disponibili (riviste specializzate, pubblicazioni, banche dati, Internet, ecc.) per mantenere sempre aggiornate le proprie competenze distintive, rendendosi disponibile a condividerle.

Ad esempio:

- Sa essere un riferimento come esperto per i collaboratori e per i colleghi nelle materie di competenza e sa essere disponibile per eventuali attività consulenziali all'interno dell'amministrazione;
- Sa rendersi disponibile ad insegnare ai colleghi di settore e nei corsi di formazione ai colleghi degli altri settori;
- Sa rendersi disponibile ad esperienze lavorative diverse per accrescere il proprio bagaglio professionale.

### AP.6 **Attenzione all'efficienza, all'efficacia e all'innovazione**

Capacità di utilizzare le tecnologie disponibili e le proprie conoscenze e competenze, per accrescere l'efficienza e l'efficacia e per produrre innovazioni ai processi di cui si è responsabili.

Ad esempio:

- Sa identificare i problemi di fondo, anche in situazioni complesse e non collegate fra loro, analizzandoli in maniera logica e sistematica, utilizzando un approccio di integrazione interfunzionale e con una visione d'insieme;
- Sa stimolare in eventuali collaboratori le proposte di miglioramento e sa darne attuazione concreta;
- Sa verificare e documentare i miglioramenti introdotti per assicurare trasparenza e continuità nella gestione dei processi, in una logica di miglioramento continuo.

## CAPACITA' APPLICATE ALLE ALTE SPECIALIZZAZIONI

### **AS.1 Capacità dimostrata nell'organizzare il proprio tempo lavoro in funzione delle priorità e degli obiettivi**

Capacità di valutare le priorità delle attività e degli obiettivi, programmando il proprio tempo lavoro e adattandosi in modo attivo ai cambiamenti.

Ad esempio:

- Sa graduare gli adempimenti in rapporto alla loro importanza e urgenza;
- Sa dare risposta alle situazioni impreviste e di emergenza e dare soluzione tempestiva alle criticità;
- Disponibilità alla flessibilità e al plus orario.

### **AS.2 Capacità dimostrata nel promuovere il miglioramento dei servizi resi (interni ed esterni)**

Capacità di analisi e valutazione dei servizi erogati, nonché di utilizzo delle conoscenze/abilità disponibili per migliorarne la qualità - in base alle aspettative degli utilizzatori/clienti -, l'efficienza e l'efficacia, anche attraverso il miglioramento dei processi di lavoro e delle procedure.

Ad esempio:

- Sa individuare e intervenire sui fattori di criticità nell'erogazione del servizio;
- Sa sviluppare e migliorare la comunicazione con l'utenza;
- Sa migliorare l'organizzazione dei servizi attraverso l'analisi dei processi lavorativi.

### **AS.3 Capacità dimostrata nello svolgimento di attività di controllo organizzativo e finanziario sulle funzioni affidate**

Utilizzo del sistema del controllo di gestione e adozione di ulteriori strumenti, sulla base della specificità del funzioni di competenza, al fine di assicurare il conseguimento degli obiettivi assegnati e per implementare tempestivamente eventuali azioni correttive.

Ad esempio:

- Sa lavorare per obiettivi;
- Sa promuovere forme di razionalizzazione;
- Sa utilizzare al meglio le risorse assegnate.

### **AS.4 Capacità dimostrata nello svolgimento di attività relazionale esterna ed interna**

Capacità di costruire relazioni durature nel tempo utili per il perseguimento degli obiettivi della struttura.

Ad esempio:

- Sa collaborare con i colleghi di ogni ordine e grado e di mantenere relazioni positive, orientate alla collaborazione, con i soggetti esterni (utenti, stakeholders, enti, ecc...);
- Sa motivare i collaboratori e svilupparne le conoscenze;
- Sa favorire il clima positivo nell'organizzazione.

### **AS.5 Capacità nel proporre la valutazione dei propri collaboratori**

Capacità nel collaborare con il dirigente responsabile nell'applicazione del sistema di valutazione della performance individuale dei propri collaboratori, con atteggiamento positivo e costruttivo, individuando e valorizzando le differenze tra i singoli.

Ad esempio:

- Sa descrivere le caratteristiche lavorative dei singoli, evidenziando punti di forza ed aree di miglioramento;
- Sa gestire in autonomia i colloqui di valutazione;
- Concorre al rispetto delle fasi e modalità del percorso di valutazione della performance individuale dei dipendenti.

### **AS.6 Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura**

Coerenza della performance individuale rispetto alle strategie del Settore e dell'Ente individuate nei documenti di pianificazione e di programmazione.

Ad esempio:

- Sa attivarsi per reperire le informazioni circa l'operato e gli obiettivi degli altri uffici/settori, proponendosi attivamente qualora si renda opportuno il coordinamento tra strutture;
- Sa comunicare e coinvolgere i collaboratori sugli obiettivi da raggiungere;
- Sa intervenire sul contesto relazionale e ambientale nel quale opera per governare dove possibile i cambiamenti e proporre azioni di adattamento, anche su problematiche non strettamente attinenti al proprio gruppo di lavoro.

ESPLICITAZIONE DEI PUNTEGGI ATTRIBUITI ALLE CAPACITA' ESPRESSE  
DAI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/PROFESSIONALI

Per ciascun comportamento può essere attribuito un punteggio massimo non frazionabile di 10 punti, secondo la seguente griglia:

OTTIMO	DISTINTO	BUONO	SUFFICIENTE	INSUFFICIENTE
10 - 9	8 - 7	6 - 5	4 - 3	2 - 0

**Insufficiente**

Il comportamento valutato è considerato **insufficiente** quando è in prevalenza discordante con il comportamento atteso come descritto nella sua esplicitazione (vedi documento "capacità espresse dai comportamenti organizzativi") e pertanto non consente il raggiungimento di obiettivi accettabili.

**Sufficiente**

Il comportamento valutato è considerato **sufficiente** quando corrisponde con continuità al comportamento atteso, come descritto nella sua esplicitazione (vedi documento "capacità espresse dai comportamenti organizzativi") e quindi consente il raggiungimento degli obiettivi.

**Buono**

Il comportamento valutato è considerato **buono** quando, se richiesto, viene arricchito di contenuti e atteggiamenti che lo rendono superiore al comportamento atteso come descritto nella sua esplicitazione (vedi documento "capacità espresse dai comportamenti organizzativi") e quindi consente di raggiungere ampiamente gli obiettivi assegnati.

**Distinto**

Il comportamento valutato è considerato **distinto** quando il dipendente, di propria iniziativa, lo arricchisce di contenuti e atteggiamenti che lo rendono superiore al comportamento atteso come descritto nella sua esplicitazione (vedi documento "capacità espresse dai comportamenti organizzativi") e quindi consente di conseguire il pieno raggiungimento degli obiettivi assegnati.

**Ottimo**

Il comportamento valutato è considerato **ottimo** quando viene con continuità arricchito di contenuti e atteggiamenti in modo da costituire uno stabile miglioramento rispetto al comportamento atteso come descritto nella sua esplicitazione (vedi documento "capacità espresse dai comportamenti organizzativi") e quindi consente un pieno raggiungimento di obiettivi superiori a quelli assegnati.

## ESPLICITAZIONE DEI PUNTEGGI ATTRIBUITI ALLA CAPACITA' PROFESSIONALE

Per la capacità professionale può essere attribuito un punteggio massimo non frazionabile di 10 punti, secondo la seguente griglia:

OTTIMO	DISTINTO	BUONO	SUFFICIENTE	INSUFFICIENTE
10 - 9	8 - 7	6 - 5	4 - 3	2 - 0

### **Insufficiente**

La capacità professionale espressa è **insufficiente** quando il dipendente sa applicare le tecniche e gli strumenti specifici più elementari del profilo professionale e del ruolo da ricoprire, non contribuendo al raggiungimento degli obiettivi.

### **Sufficiente**

La capacità professionale espressa è **sufficiente** quando il dipendente sa applicare le tecniche e gli strumenti specifici di base del profilo professionale e del ruolo da ricoprire, contribuendo in modo sufficiente al raggiungimento degli obiettivi.

### **Buona**

La capacità professionale espressa è **buona** quando il dipendente sa applicare una varietà di tecniche e strumenti specifici del profilo professionale e del ruolo da ricoprire, contribuendo in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi.

### **Distinta**

La capacità professionale espressa è **distinta** quando il dipendente sa applicare una molteplicità di tecniche e strumenti specifici, anche complessi, del profilo professionale e del ruolo da ricoprire, contribuendo in modo rilevante al raggiungimento degli obiettivi.

### **Ottima**

La capacità professionale espressa è **ottima** quando il dipendente sa applicare una molteplicità di tecniche e strumenti specifici, complessi e aggiornati, del profilo professionale e del ruolo da ricoprire, contribuendo in modo determinante al raggiungimento degli obiettivi.

**ESPLICITAZIONE DEI PUNTEGGI ATTRIBUITI  
AI RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Si valuta il grado di raggiungimento dei risultati del settore nel quale il dipendente è inserito.

Sono attribuibili al massimo 10 punti.

Il punteggio non è frazionabile ed è assegnato in base alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi secondo la seguente griglia:

10	8	5	3	0
100-85%	da 84% a 75%	da 74% a 61%	da 60% a 51%	50-0%

Firmato digitalmente da: Sonia Furlan  
Data: 09/12/2019 14:25:48