

Il processo di valutazione, suscettibile di continui miglioramenti, è connesso ad una adeguata attività di pianificazione dei compiti assegnati a ciascun collaboratore, nell'ambito del gruppo di lavoro (servizio-unità operativa), di guida e di indirizzo.

### **GLI INDICATORI:**

Sono stati costruiti una serie di **indicatori** per la valutazione della capacità professionale dei dipendenti e dell'apporto individuale tenendo conto:

- degli obiettivi di breve-medio periodo che la Giunta individua <sup>in</sup> termini di orientamento all'utenza dei propri servizi, efficienza ed efficacia produttiva, sviluppo delle risorse umane;
- delle principali criticità che l'Ente si trova e si troverà ad affrontare in queste aree;
- dei comportamenti e del sistema di valori che è necessario mantenere e sviluppare nel tempo per assicurare la realizzazione degli obiettivi;
- dell'impatto di questi cambiamenti sui diversi ruoli organizzativi.

Su questa base sono stati individuati **23 indicatori/capacità**, allocati nelle cinque aree indicate nella tabella che segue:



## **INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI**

### **A) Indicatori riguardanti l'area di realizzazione delle attività e dei prodotti**

1. Grado di attenzione nello svolgimento di mansioni ripetitive
2. Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro
3. Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi
4. Impegno discrezionale Auto/Attivazione
5. Iniziativa
6. Orientamento al servizio e/o all'utente interno ed esterno
7. Gestione e sviluppo dei collaboratori
8. Sviluppo e trasferimento di conoscenze
9. Capacità di saper organizzare il proprio lavoro
10. Capacità di organizzazione e pianificazione dell'attività di una struttura

### **B) Indicatori riguardanti l'area delle capacità ideative riferita alle competenze professionali dei -dipendenti**

1. Competenze tecniche riguardanti specificamente il lavoro svolto
2. Innovazione

### **C) Indicatori riguardanti l'area delle capacità di relazione**

1. Cooperazione tra strutture
2. Capacità di relazioni interpersonali
3. Cooperazione nei gruppi di lavoro

### **D) Indicatori riguardanti l'area di risposta al cambiamento**

1. Flessibilità
2. Disponibilità al cambiamento dei compiti assegnati
3. Motivazione all'assunzione di nuovi impegni e responsabilità
4. Rischio professionale

### **E) Indicatori riguardanti l'area riferita alla tensione a risultato**

1. Capacità di verifica periodica durante la fase operativa
2. Capacità di autocritica in vista di un miglioramento
3. Capacità di gestione degli imprevisti
4. Capacità di proposizione di obiettivi

## LEGENDA

Ciascuna capacità è descritta in termini di comportamenti osservabili da una definizione generale e da una scala comportamentale a quattro livelli di intensità:

1. Appena adeguato alle richieste minime del ruolo.
2. Risponde in modo soddisfacente alle richieste del ruolo.
3. Risponde bene, in modo più che soddisfacente alle richieste del ruolo.
4. Decisamente al di sopra di quanto richiesto dal ruolo. Si distingue rispetto alla media dei colleghi.

## CAPACITA REALIZZATIVE(A)

### Ripetitività **delle mansioni**(A1)

Considera il grado di attenzione posto alla qualità dei lavoro nello svolgimento di mansioni ripetitive.

1. Non pone molta attenzione alla qualità dei lavoro in mansioni ripetitive.
2. Pone la minima attenzione indispensabile.
3. La qualità dei lavoro è soddisfacente nonostante la ripetitività.
4. Garantisce un buon livello di attenzione e di qualità dei lavoro anche nello svolgimento di mansioni ripetitive.

## **Autonomia nello svolgimento dei proprio lavoro(A2)**

Concerne la capacità di lavorare anche in mancanza di supervisione o guida, di risolvere i problemi operativi.

1. Completa i compiti ma solo nell'ambito della stretta routine. Si blocca in presenza di qualsiasi problema o varianza che esca da questo ambito.
2. Realizza i compiti assegnati. Richiede spesso l'aiuto dei sovraordinato in presenza di piccole varianze.
3. Lavora in modo efficace senza supervisione, e sa gestire da solo le piccole varianze.
4. Dimostra capacità di gestione autonoma di qualsiasi compito assegnato, anche al di fuori della stretta routine. E' in grado di gestire problemi e varianze. Possiede un buon grado di autonomia di azione e di giudizio.

### **Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi del proprio lavoro(A3)**

Si riferisce all'attenzione dedicata alla minimizzazione degli errori, alla ricerca di risultati

di buona qualità e al rispetto di tempi e scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro.

1. Dimostra un impegno minimo per assicurare la qualità del lavoro e per rispettare le scadenze assegnate. Manca di organizzazione e metodo.
2. Controlla periodicamente la qualità del proprio lavoro: a volte però gli sfuggono degli errori e non sempre riesce a rispettare le scadenze.
3. Effettua controlli sulla qualità del lavoro, e si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze.
4. Controlla accuratamente e regolarmente la qualità del lavoro proprio. Mantiene alti gli standard qualitativi. capace di organizzarsi efficacemente e rispetta sempre le scadenze.

**Impegno discrezionale / Auto-attivazione(A4)**

Riguarda la tendenza e la disponibilità a fare spontaneamente più di quanto sarebbe richiesto o atteso dal ruolo, nell'intento di migliorare i risultati, risolvere efficacemente i problemi e superare gli ostacoli.

1. Non è sempre disponibile a lavorare su problemi che non ritiene di sua stretta competenza, ed ha la tendenza ad arrendersi di fronte a qualsiasi contrattempo.
2. Si attiva per la risoluzione dei problemi, ma solo se questi rientrano nei propri compiti specifici. Non desidera andare al di là di ciò che è richiesto alla sua posizione per affrontare situazioni problematiche.
3. disponibile a farsi carico di compiti anche non previsti dal proprio ruolo, e spesso ricerca e realizza le azioni più opportune per risolvere i problemi e completare bene il lavoro.
4. Si attiva sempre spontaneamente per superare gli ostacoli, senza rimanere in attesa di un'autorizzazione formale. Quando il caso lo richiede è in grado di assumere le opportune decisioni per portare a termine un compito importante per l'organizzazione.



**Iniziativa(A5)**

Considera la capacità di agire e decidere anticipatamente prima di esserne costretti dalle circostanze, di utilizzare l'esperienza per anticipare le situazioni e per cogliere e/o creare nuove opportunità.

1. Non è in grado di identificare le opportunità, si fa spesso cogliere impreparato in situazioni problematiche e tende a rimanere passivo.
2. Coglie le opportunità immediate e si impegna nei problemi più urgenti, ma tende a reagire agli eventi piuttosto che ad anticiparli.
3. Agisce rapidamente e con determinazione in situazioni problematiche, non aspetta che i problemi si risolvano da soli ma cerca di anticiparli e di non farsi cogliere impreparato.
4. Anticipa opportunità e problemi non evidenti ad altri. Intraprende azioni per evitare l'insorgere di problematiche future, scegliendo anche strade innovativi.

### **Orientamento al servizio e/o all'utente interno ed esterno(A6)**

Attiene alla capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente interno ed esterno, dimostra disponibilità a soddisfarle in modo adeguato.

1. E' poco disponibile e fa sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente.
2. E' normalmente cortese, dà informazioni sui progressi di attività o progetti, ma limitandosi a quanto richiesto senza interpretazioni estensive nei confronti delle aspettative dell'utente.
3. Interpreta correttamente le esigenze dell'utente, si attiva per offrire un servizio adeguato e si preoccupa di verificarne la soddisfazione.
4. Identifica efficacemente le aspettative dell'utente, assume responsabilità in prima persona per soddisfarle e, dove possibile, per dare valore aggiunto.

### **Gestione e sviluppo dei collaboratori(A7)**

Rappresenta la capacità di gestire, motivare e sviluppare i propri collaboratori, e di orientarne i comportamenti verso gli obiettivi dell'organizzazione.

1. Ha difficoltà nella gestione del proprio gruppo di collaboratori e non sempre riesce ad ottenere i risultati richiesti.
2. Ottiene dai collaboratori sufficienti risultati, ma tende a parcellizzare le attività e a non esercitare efficacemente la delega.
3. Ottiene i risultati previsti dai collaboratori ed è in grado di orientarne i comportamenti. Esercita la delega in modo appropriato, utilizza correttamente il feed-back e favorisce lo sviluppo individuale.
4. Motiva i propri collaboratori, affida loro incarichi appropriati e ne promuove efficacemente lo sviluppo come individui e come gruppo. Utilizza il feed-back con regolarità. Le persone che gestisce sono autonome, produttive e fortemente orientate al risultato.

### **Sviluppo e trasferimento di conoscenze(A8)**

Interessa la motivazione ad utilizzare ed ampliare le proprie conoscenze, e a trasferirle anche ad altri.

1. Ha difficoltà a cogliere le opportunità di sviluppo professionale, è restio a partecipare a corsi di formazione e non sempre è disposto a mettere a disposizione degli altri le proprie competenze.
2. Utilizza le proprie conoscenze specialistiche per risolvere i problemi, accetta le occasioni di sviluppo professionale se proposte, e trasmette le proprie conoscenze se gli viene richiesto.
3. Ricerca attivamente opportunità di sviluppo professionale, utilizza le proprie conoscenze non solo per risolvere problemi, ma anche per supportare gli altri in caso di necessità. E' disponibile ad insegnare agli altri ciò che sa.
4. Ricerca e propone opportunità di sviluppo per sé e per gli altri. Agisce come consulente interno, mettendo a disposizione degli altri la propria competenza per aiutarli a migliorare o a risolvere problemi tecnici.

**Capacità di organizzazione del proprio lavoro(A9)**

la capacità di organizzare la propria attività per il raggiungimento degli obiettivi.

1. Dimostra scarsa propensione a organizzare bene l'attività e le risorse a lui affidate.
2. Mostra qualche capacità organizzativa in presenza di carichi di lavoro contenuti e di situazioni non particolarmente complesse. Fa ricorso al superiore gerarchico non appena intravede una difficoltà.
3. Sa organizzare e pianificare autonomamente le attività e le risorse a lui assegnate.
4. Mostra buone capacità nel pianificare ed organizzare attività anche complesse. Sa sfruttare le risorse disponibili ed affronta bene le situazioni anche in presenza di carichi di lavoro rilevanti.

### **Capacità di organizzazione e pianificazione dell'attività di una struttura(A10)**

la capacità di pianificare ed organizzare attività e risorse di una struttura per il raggiungimento degli obiettivi.

1. Dimostra una non sufficiente capacità nell'organizzare le risorse presente nella struttura e nel pianificare le attività tempificandole nel tempo.
2. Dimostra sufficiente capacità organizzativa quando l'attività della struttura si collega in una programmazione routinaria. Stenta invece ad organizzarsi in presenza di nuovi compiti affidati alla struttura;
3. Sa organizzare e pianificare autonomamente le attività e le risorse assegnate.
4. Mostra buone capacità nel pianificare ed organizzare attività anche complesse. Sa sfruttare le risorse disponibili ed affronta bene le situazioni anche in presenza di carichi di lavoro rilevanti e di affidamento di nuove funzioni e nuove procedure.

## CAPACITA IDEATIVE (B)

### Competenze tecniche(B1)

Comprende l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenza nel proprio settore di attività.

1. Conosce i concetti tecnici di base e ne fa un'applicazione limitata sul lavoro.
2. Ha discrete conoscenze tecniche limitatamente ad un ambito specialistico.
3. Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e che gli consentono di risolvere la maggior parte dei problemi nel proprio ambito specialistico
4. Ha conoscenze tecniche approfondito in ambiti diversi. Si aggiorna con continuità, in grado di fornire pareri significati per la soluzione di problemi complessi e/o innovativi.

### **Innovazione(B2)**

Si intende la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.

1. Ha scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.
2. Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli viene richiesto.
3. Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro.
4. Propone e fa adottare miglioramenti che spesso incidono in modo positivo sui processi di lavoro che lo coinvolgono.



## CAPACITA RELAZIONALI(C)

### Cooperazione tra strutture(C1)

Indica la capacità a lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture, e la disponibilità ad aiutarli, qualora necessario, per una maggiore integrazione tra i servizi anche al fine di accelerare le procedure amministrative.

1. Ha difficoltà a collaborare con altri, anche all'interno del suo gruppo. Tende a comportarsi in modo individualistico.
2. Coopera soltanto con le persone direttamente interessate al compito da svolgere, e non sembra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura.
3. Ha un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno che all'esterno della struttura. E' disponibile a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione di problemi.
4. E' sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi insieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.

**Motivazione all'assunzione di nuovi impegni/responsabilità(D3)**

Concerne la disponibilità ad interpretare in modo estensivo la sfera di competenza affidata

1. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.
2. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di minima entità e a titolo temporaneo.
3. E' disponibile ad assumersi nuovi incarichi se richiesto, e le esplica in modo affidabile.
4. Accetta molto positivamente e spesso ricerca l'assunzione di nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

### **Rischio professionale(D4)**

Rivela la capacità di risposta positiva all'aleatorietà di determinate situazioni che richiedono responsabilità personali e dirette nell'espletamento dell'attività.

1. Mostra una certa resistenza all'assunzione di incarichi in presenza di presunte difficoltà.
2. Accetta il rischio professionale solo in presenza di pressioni esterne.
3. E' disponibile ad assumersi un certo grado di rischio professionale ed a gestirlo correttamente.
4. Si assume sempre i rischi professionali derivanti dalla sua attività gestendoli in modo più che corretto.

## **CAPACITA DI TENSIONE AL RISULTATO(E)**

### **Capacità di verifica periodica durante la fase operativa(E1)**

1. Svolge il proprio lavoro con modalità routinaria confinando nella verifica dell'esattezza da parte dei superiore gerarchico;
1. Verifica il lavoro svolto solo nei casi in cui lo stesso non presenta particolari difficoltà;
2. Verifica periodicamente il proprio lavoro per controllarne l'esattezza amministrativa o tecnica;
3. Verifica il lavoro svolto confrontandosi con i colleghi e con il dirigente, attivandosi, se del caso, ad approfondire gli aspetti mediante consultazione di testi e norme amministrative o tecniche.

**Capacità di autocritica in vista di un miglioramento(E2)**

- 1) Ritiene che le modalità di gestione del gruppo e le competenze acquisite siano sufficienti allo svolgimento del proprio lavoro e alla professionalità richiesta dal ruolo ricoperto;
- 2) Accetta con difficoltà di mettersi in discussione specie se tale consiglio deriva da un collega con qualifica inferiore;
- 3) Ritiene di dover migliorare la propria professionalità, confrontandosi con i colleghi della propria o di altre strutture;
- 4) Propone al proprio dirigente i percorsi finalizzati al miglioramento della propria professionalità.

### Capacità di gestione degli imprevisti(E3)

1. In caso di difficoltà impreviste attende disposizioni dal proprio superiore
2. L'approccio con le difficoltà intervenute avviene con un senso di fastidio per il lavoro in più che si prospetta
3. Affronta responsabilmente gli imprevisti cercando le possibili soluzioni;
4. Dimostra uno spiccato senso pratico nell'affrontare situazioni difficili da gestire provvedendo a una modifica o redistribuzione dei lavori nell'ambito del proprio gruppo per superare le criticità intervenute.

#### **Capacità di proposizione di obiettivi(E4)**

Rivela la capacità di riflessione in ordine all'attività usualmente svolta e di individuazione di modalità di miglioramento del medesimo, sia in ordine di processo, sia in ordine di qualità.

1. Svolge normalmente il lavoro assegnato senza porsi interrogativi in ordine alla possibilità di proporre degli obiettivi di produttività
2. Si interroga su tali possibilità solo in presenza di stimoli provenienti dai colleghi o dal dirigente;
3. Dimostra buona capacità nell'individuazione di obiettivi concreti;
4. Dimostra spiccate capacità di individuazione di obiettivi di produttività, riuscendo a coinvolgere sia i colleghi, sia il dirigente;

| PROFILI DI FASCIA 2<br>Dipendenti che svolgono<br>attività esecutive o<br>specializzate caratterizzate<br>da specifica competenza<br>amministrativa e/o tecnica                                                      | REALIZZATIVI<br>(A)                                                                                                                                                                                                                                                                                         | IDEATIVI(B)                                                                            | DI<br>RELAZIONE©                               | DI<br>CAMBIAMENT<br>O(D) | DI<br>RISULTATO(E)                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Conduttore impianti<br>termici<br>Operaio specializzato<br>Muratore imbianchino<br>Operaio specializzato<br>Elettricista<br>Idraulico<br>Falegname<br>Esecutore Amministr.<br>"    Tecnico<br>Messo comunale<br>ecc. | (A1)Attenzione<br>nello<br>svolgimento di<br>mansioni<br>ripetitive<br><br>(A2)Autonomia<br>nello<br>svolgimento del<br>lavoro<br><br>(A3)Accuratezza<br>e controllo della<br>qualità e dei<br>tempi del<br>proprio lavoro<br><br>(A6)Orientamen<br>to al Servizio e<br>all'utenza<br>interna ed<br>esterna | (B1)Competenz<br>e tecniche<br>riguardanti<br>specificatament<br>e il lavoro<br>svolto | (C2)Capacità di<br>relazioni<br>interpersonali | (D1)Flessibilità         | (E1)Capacità di<br>verifica<br>periodica<br>durante la fase<br>lavorativa |



| <b>PROFILI DI FASCIA 3</b><br>Dipendenti che svolgono<br>attività caratterizzate da<br>rischio professionale                                | <b>REALIZZATIVI<br/>(A)</b>                                                                                                                                                                                                | <b>IDEATIVI(B)</b>                                                                | <b>DI<br/>RELAZIONE(C<br/>)</b>                | <b>DI<br/>CAMBIAMENT<br/>O(D)</b>                                                                                               | <b>DI<br/>RISULTATO(E)</b>                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Autista<br>Cantoniere Autista<br>Addetto alla segnaletica<br>Cantoniere specializzato<br>Agente di Vigilanza<br>Ispettore Ecologico<br>ecc. | (A1)Attenzione<br>nello<br>svolgimento di<br>mansioni<br>ripetitive<br><br>(A2)Autonomia<br>nello<br>svolgimento del<br>lavoro<br><br>(A3)Accuratezza<br>e controllo della<br>qualità e dei<br>tempi del<br>proprio lavoro | (B1)Competenze<br>tecniche<br>riguardanti<br>specificatamente<br>il lavoro svolto | (C2)Capacità di<br>relazioni<br>interpersonali | (D1)Flessibilità<br><br>(D2)Disponibili<br>tà al<br>cambiamento<br>nei compiti<br>assegnati<br><br>(D4)Rischio<br>professionale | (E2)Capacità di<br>verifica<br>periodica<br>durante la fase<br>lavorativa |

| <b>PROFILI DI FASCIA 4</b><br>Dipendenti che svolgono attività caratterizzate da coordinamento di gruppo operativo | <b>REALIZZATIVI (A)</b>                                                                                                                                                                       | <b>IDEATIVI (B)</b>                                                    | <b>DI RELAZIONE (C)</b>                | <b>DI CAMBIAMENTO (D)</b> | <b>DI RISULTATO (E)</b>                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Responsabile parco macchine<br>Capo cantoniere<br>Commesso capo<br>Capo operaio<br>ecc.                            | (A1) Attenzione nello svolgimento di mansioni ripetitive<br><br>(A2) Autonomia nello svolgimento del lavoro<br><br>(A3) Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi del proprio lavoro. | (B1) Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto | (C3) Cooperazione nei gruppi di lavoro | (D1) Flessibilità         | (E1) Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa |

| PROFILI DI FASCIA 5<br>Dipendenti che svolgono attività che richiedono disponibilità all'innovazione e assunzione di impegni e responsabilità anche in profilo diverso da quello ricoperto                                                       | REALIZZATIVI (A)                                                                                                           | IDEATIVI(B)                                                                                   | DI RELAZIONE©                          | DI CAMBIAMENT O(D)                                                                                                                | DI RISULTATO(E)                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Disegnatore<br>Collaboratore Am-<br>-ministrativo<br>Istruttore Ammi-<br>nistrativo<br>Collaboratore tecnico<br>Video terminalista<br>Tecnico informatico<br>Programmatore<br>Geometra<br>Perito Agrario<br>Perito Chimico<br>Ragioniere<br>ecc. | (A2)Autonomia nello svolgimento del lavoro<br><br>(A3)Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi del proprio lavoro | (B1)Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto<br><br>(B2)Innovazion e | (C3)Cooperazio ne nei gruppi di lavoro | (D2)Disponibilit à al cambiamento nei compiti assegnati<br><br>(D3)Motivazion e nell'assunzione di nuovi impegni e responsabilità | (E1)Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa<br><br>(E2)Capacità di autocritica in vista di un miglioramento |

| <b>PROFILI DI FASCIA 6</b><br>Dipendenti che svolgono attività che richiedono capacità di organizzazione di lavoro di gruppo, di iniziativa, di gestione degli imprevisti e di cooperazione anche tra strutture diverse (categoria D) | <b>REALIZZATIVI (A)</b>                                                                                                                                             | <b>IDEATIVI (B)</b>                                                                            | <b>DI RELAZIONE ©</b>                  | <b>DI CAMBIAMENTO (D)</b>                                                                 | <b>DI RISULTATO (E)</b>                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Istruttore direttivo tecnico<br>Istruttore direttivo amministrativo<br>Istruttore direttivo contabile<br>ecc.                                                                                                                         | (A2) Autonomia nello svolgimento del lavoro<br><br>(A6) Orientamento al servizio e all'utenza interna ed esterna<br><br>(A4) Impegno discezionale- Auto-Attivazione | (B1) Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto<br><br>(B2) Innovazione | (C3) Cooperazione nei gruppi di lavoro | (D2) Disponibilità al cambiamento nei compiti assegnati<br><br>(D4) Rischio professionale | (E3) Capacità di gestione degli imprevisti<br><br>(E2) Capacità di autocritica in vista di un miglioramento |

| PROFILI DI FASCIA 7<br>Dipendenti che svolgono attività che richiedono oltre alle capacità di cui alla fascia precedente anche capacità di organizzazione e di pianificazione del lavoro di una struttura(cat.D3) | REALIZZATIVI (A)                                                                                                                                                                           | IDEATIVI(B)                                                                                  | DI RELAZIONE©                                                               | DI CAMBIAMENT O(D)                                                | DI RISULTATO(E)                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Funzionario Amministr.<br>" Tecnico<br>" Contabile<br>Analista di Sistema<br>Addetto Stampa<br>Procuratore Legale<br>Progettista<br>ecc.                                                                          | (A10)capacità di organizzare e pianificare il lavoro di una struttura<br><br>(A6)Orientamento al servizio e all'utenza interna ed esterna<br><br>(A4)Impegno discezionale-Auto-Attivazione | (B1)Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto<br><br>(B2)Innovazione | (C1)Cooperazione tra strutture<br><br>(C3)Cooperazione nei gruppi di lavoro | (D3)Motivazione e di assunzione di nuovi impegni e responsabilità | (E3)Capacità di gestione degli imprevisti<br><br>(E2)Capacità di autocritica in vista di un miglioramento<br><br>(E4)preposizioni e degli obiettivi |

### Istruzioni per l'uso delle schede di valutazione

Il Segretario Comunale è tenuto, - sulla base della metodologia definita - a dare, in via preventiva, le opportune indicazioni ai dirigenti o ai responsabili degli uffici e servizi, per una corretta valutazione.

Incaricati della valutazione dell'apporto individuale sono di norma i dirigenti, nei casi in cui in una struttura tale figura non esista ovvero il posto non sia stato ancora ricoperto la valutazione è fatta dal Responsabile dell'ufficio e del Servizio e controfirmata da Segretario Comunale.

La valutazione dei responsabili degli uffici e dei servizi viene effettuata dal Segretario Comunale.

I Dirigenti, laddove presenti, contestualmente alla predisposizione del programma operativo per l'anno solare dell'ufficio, di cui hanno la responsabilità, riferito al PEG approvato dalla Giunta, portano a conoscenza dei collaboratori il piano operativo secondo le competenze delle singole strutture, gli obiettivi assegnati alle stesse e gli obiettivi individuali, oltre agli elementi che saranno punto di riferimento per la valutazione degli apporti.

Occorre compilare una scheda di valutazione per ogni dipendente in base alla fascia professionale individuata per la tipologia lavorativa dello stesso.

La scheda di valutazione compilata deve essere illustrata al valutato tramite un colloquio, che apporrà la firma di "presa visione" ed avrà l'opportunità di scrivere o far annotare eventuali osservazioni inerenti alla propria valutazione. La firma di "presa visione" non ha natura di dichiarazione di condivisione della valutazione.

Sia il valutatore sia il valutato possono richiedere, in via preventiva, che la valutazione non venga effettuata dal diretto responsabile qualora tra i due soggetti sussistano rapporti di parentela, siano in corso o siano stati attivati nell'anno precedente procedimenti disciplinari incidenti sul rapporto valutatore /valutato.

Nella fattispecie il Responsabile della struttura trasmette gli elementi valutativi al Segretario Comunale cui compete effettuare la valutazione.

Qualora sussistano fondate ragioni per ritenere che la valutazione non sia stata effettuata dal dirigente con la congruità, il valutato, con istanza motivata, può chiedere che la stessa sia effettuata dal Nucleo di Valutazione, il quale può modificarla nel caso riscontri elementi a favore del valutato. Nel caso in cui il Nucleo di Valutazione confermi l'operato del dirigente la valutazione diviene definitiva.

Le valutazioni espresse sono portate a conoscenza della Giunta Comunale e trasmesse al Servizio Affari del Personale entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione..

Ogni scheda riporta nella prima colonna gli indicatori, relativi alla fascia professionale considerata; nella seconda colonna deve essere indicato il livello di intensità (a) Peso in %; nella terza colonna la capacità personale di cui alla legenda da pag.6 a pag.29 (b).

Il passo successivo è quello di moltiplicare il livello di intensità espresso in % (a) con il punteggio personale assegnato(b), ottenendo il valore da riportare nella quarta colonna.

Sommando tutti i valori dell'ultima colonna si ottiene la valutazione complessiva.

E' previsto inoltre un calcolo di un coefficiente , che potrà essere usato sia in eventuali formule per l'assegnazione della produttività collettiva, sia quale elemento di valutazione per la progressione orizzontale di carriera di cui all'art.5 del CCNL 31.3.1999.

N.B. gli indicatori evidenziati in grassetto rappresentano, a nostro avviso, i parametri valutativi che, in funzione della fascia di profilo valutata, dovrebbero avere un peso percentuale più rilevanti degli altri.

### Conclusioni

La metodologia sarà applicata in via sperimentale nel corso del ~~2000~~ e troverà piena applicazione nel ~~2001~~, con le eventuali modifiche ed integrazioni suggerite dalla fase sperimentale.

Saranno previsti idonei e tempestivi seminari-incontri con i dirigenti per pervenire ad un metodo il più possibile omogeneo di valutazione.





COMUNE di \_\_\_\_\_

SCHEDA di VALUTAZIONE ANNO \_\_\_\_\_ per Fascia Professionale n. 1

Qualifica funzionale \_\_\_\_\_

|                |           |           |
|----------------|-----------|-----------|
| Cognome e Nome | Qualifica | Matricola |
|----------------|-----------|-----------|

| Valutazione della complessità della posizione ricoperta                      |               | Valutazione personale (Capacità) |                              |     |           |   |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------|------------------------------|-----|-----------|---|
| INDICATORI                                                                   | Peso in % (a) | min                              | Punteggio (vedi legenda) (b) | max | (a) x (b) |   |
| 1) (A1) Attenzione nello svolgimento di mansioni ripetitive                  |               | 1                                | 2                            | 3   | 4         |   |
|                                                                              | +             |                                  |                              |     |           | + |
| 2) (A2) Autonomia nello svolgimento del lavoro                               |               | 1                                | 2                            | 3   | 4         |   |
|                                                                              | +             |                                  |                              |     |           | + |
| 3) (A3) Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi del proprio lavoro |               | 1                                | 2                            | 3   | 4         |   |
|                                                                              | +             |                                  |                              |     |           | + |
| 4) (A6) Orientamento al Servizio e all'utenza interna ed esterna             |               | 1                                | 2                            | 3   | 4         |   |
|                                                                              | +             |                                  |                              |     |           | + |
| 5) Capacità di relazioni interpersonali (C2)                                 |               | 1                                | 2                            | 3   | 4         |   |
|                                                                              | +             |                                  |                              |     |           | + |
| 6) Flessibilità (D1)                                                         |               | 1                                | 2                            | 3   | 4         |   |
|                                                                              | +             |                                  |                              |     |           | + |
| 7) Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa (E1)            |               | 1                                | 2                            | 3   | 4         |   |
| <b>TOTALE</b>                                                                | <b>100</b>    | <b>TOTALE</b>                    |                              |     |           |   |

Punteggio conseguito: \_\_\_\_\_

Coefficiente = \_\_\_\_\_

Punteggio conseguito = \_\_\_\_\_

400

Azioni e/o correttivi previsti \_\_\_\_\_

Il Segretario Generale \_\_\_\_\_

Il Responsabile del Servizio \_\_\_\_\_

Eventuali osservazioni del valutato: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL VALUTATO (Per presa visione)

Data



COMUNE di \_\_\_\_\_

SCHEDA di VALUTAZIONE ANNO \_\_\_\_\_ per Fascia Professionale n. 2

Qualifica funzionale \_\_\_\_\_

|                |           |           |
|----------------|-----------|-----------|
| Cognome e Nome | Qualifica | Matricola |
|----------------|-----------|-----------|

| Valutazione della complessità della posizione ricoperta                     |               | Valutazione personale (Capacità) |                              |   |     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------|------------------------------|---|-----|-----------|
| INDICATORI                                                                  | Peso in % (a) | min                              | Punteggio (vedi legenda) (b) |   | max | (a) x (b) |
| 1) (A1)Attenzione nello svolgimento di mansioni ripetitive                  |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                             | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 2) (A2)Autonomia nello svolgimento del lavoro                               |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                             | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 3) (A3)Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi del proprio lavoro |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                             | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 4) (A6)Orientamento al Servizio e all'utenza interna ed esterna             |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                             | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 5) Capacità di relazioni interpersonali(C2)                                 |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                             | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 6) Flessibilità(D1)                                                         |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                             | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 7) Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa(E1)            |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                             | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 8) (B1) Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto   |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
| <b>TOTALE</b>                                                               | <b>100</b>    | <b>TOTALE</b>                    |                              |   |     |           |

Punteggio conseguito:

Coefficiente =

Punteggio conseguito =

400

Azioni e/o correttivi previsti \_\_\_\_\_

Il Segretario Generale \_\_\_\_\_

Il Responsabile del Servizio \_\_\_\_\_

Eventuali osservazioni del valutato: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL VALUTATO (Per presa visione)

Data \_\_\_\_\_



COMUNE di \_\_\_\_\_

SCHEMA di VALUTAZIONE ANNO \_\_\_\_\_ per Fascia Professionale n. 3

Qualifica funzionale \_\_\_\_\_

|                |           |           |
|----------------|-----------|-----------|
| Cognome e Nome | Qualifica | Matricola |
|----------------|-----------|-----------|

| Valutazione della complessità della posizione ricoperta                      |               | Valutazione personale (Capacità) |                              |   |     |           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------|------------------------------|---|-----|-----------|
| INDICATORI                                                                   | Peso in % (a) | min                              | Punteggio (vedi legenda) (b) |   | max | (a) x (b) |
| 1) (A1) Attenzione nello svolgimento di mansioni ripetitive                  |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                              | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 2) (A2) Autonomia nello svolgimento del lavoro                               |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                              | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 3) (A3) Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi del proprio lavoro |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                              | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 4) (B1) Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto    |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                              | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 5) Capacità di relazioni interpersonali (C2)                                 |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                              | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 6) Flessibilità (D1)                                                         |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                              | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 7) Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa (E1)            |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                              | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 8) (D2) Disponibilità al cambiamento nei compiti assegnati                   |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
|                                                                              | +             |                                  |                              |   |     | +         |
| 9) (D4) Rischio professionale                                                |               | 1                                | 2                            | 3 | 4   |           |
| TOTALE                                                                       | 100           | TOTALE                           |                              |   |     |           |

Punteggio conseguito: \_\_\_\_\_

Coefficiente = \_\_\_\_\_

Punteggio conseguito =

400

Azioni e/o correttivi previsti \_\_\_\_\_

Il Segretario Generale \_\_\_\_\_

Il Responsabile del Servizio \_\_\_\_\_

Eventuali osservazioni del valutato: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL VALUTATO (Per presa visione)

Data \_\_\_\_\_



CRITERI DI RIPARTIZIONE DEL FONDO PRODUTTIVITA' COLLETTIVA

\*\*\*\*\*

Ai fini della ripartizione del fondo ci si basa sui criteri di valutazione individuale tracciati in precedenza.

Rifacendosi ai criteri ed alle valutazioni derivanti dal sopracitato metodo, il Responsabile del Servizio, sentito eventualmente anche il grado di soddisfazione sull'andamento dei servizi espresso dai componenti l'Organo Politico di gestione (Giunta Comunale), provvede a compendiarne le risultanze sui seguenti cinque livelli valutativi

- 1 OTTIMO
- 2 BUONO
- 3 DISCRETO (PIU' CHE SUFFICIENTE)
- 4 SUFFICIENTE
- 5 INSUFFICIENTE

Tale valutazione deve essere il compendio finale di una relazione del Responsabile che consenta di capire in maniera chiara le basi oggettive da cui la valutazione stessa deriva.

Sulla base di tali valutazioni, la parte di fondo destinata alla produttività collettiva si ripartisce come segue:

A) 70% del Fondo:

$n$  = numero dipendenti partecipanti

- a) ai valutati 1:  $(50\% A)/n + (1/n \times \text{rimanente } 50\% A)$
- b) ai valutati 2:  $(50\% A)/n + (1/n \times 75\% \text{ del rimanente } 50\% A)$
- c) ai valutati 3:  $(50\% A)/n$  senza nessuna maggiorazione
- d) ai valutati 4:  $(50\% A)/n - (1/n \times 75\% \text{ del rimanente } 50\% A)$
- e) ai valutati 5: nessuna ripartizione di fondo (la quota del  $50\% A/n$  costituisce eccedenza da ripartire con i criteri di cui sotto).

Le eccedenze derivanti dalle valutazioni di cui sopra saranno successivamente attribuite con le seguenti ripartizioni:

75% dell'eccedenza in parti uguali ai dipendenti valutati "ottimo"

25% dell'eccedenza in parti uguali ai dipendenti valutati "buono"

30% del Fondo

$1/5 \times q.f.$   
 $15\% \times \text{presenza in servizio}$

Tale quota di fondo viene assegnata con criteri matematici sulla base della qualifica di inquadramento e delle assenze dal servizio, sulla base dei criteri concordati e definiti nei precedenti accordi.

*Non partecipa comunque a tale ripartizione il personale che abbia riportato una valutazione di livello 5 sia nell'anno di riferimento che in quello precedente.*

*In caso di valutazione di livello 5 dovuta ad un insufficiente livello formativo, l'Amministrazione si impegna a mettere in atto tutti quei percorsi per garantirne l'adeguata formazione in ordine agli obiettivi da raggiungere.*

#### TABELLA DI RACCORDO CON LE TABELLE DI VALUTAZIONE

|                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| Punti da 360 a 400 | valutazione : 1 |
| Punti da 320 a 359 | valutazione : 2 |
| Punti da 280 a 319 | valutazione : 3 |
| Punti da 240 a 279 | valutazione : 4 |
| < 240 punti        | valutazione : 5 |