

# Comune di Asigliano Vercellese

Provincia di Vercelli

## METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DEGLI APPORTI INDIVIDUALI (MANUALE DI VALUTAZIONE)

## **PREMESSA:**

Il processo di privatizzazione del rapporto di lavoro in atto nella Pubblica Amministrazione si pone come obiettivo la trasformazione di un modo di essere, di produrre e di comunicare da parte di tutti i soggetti interessati al fine di pervenire ad una sburocratizzazione dell'attività amministrativa e ad un orientamento della stessa in senso aziendale, fermo restando il dovere delle legittimità degli atti, della pubblicità degli stessi con le garanzie previste dalle vigenti norme e del buon andamento della Pubblica Amministrazione sancito dalla Costituzione.

In un tale processo di cambiamento particolare importanza riveste una dinamica ed articolata politica delle risorse umane, la quale deve porsi tra i suoi obiettivi anche quello di aumentare e sostenere la produttività e la motivazione del personale.

Per pervenire a questo risultato si rendono indispensabili alcuni fondamentali presupposti che possano favorire il consolidamento di un clima favorevole alla diffusione di un buon livello motivazione. Tali presupposti sono individuabili nella chiarezza degli obiettivi da raggiungere, nei puntuali affidamenti delle responsabilità, e nella condivisione dei valori aziendali.

La valutazione degli apporti individuali costituisce un significativo intervento in questa direzione; opera congiuntamente come riconoscimento (premio) e come stimolo a migliorare la produttività e l'efficienza globale dell'Ente quale risultato dell'apporto dei singoli.

La metodologia proposta per il processo di valutazione tiene conto dell'attuale contesto normativo e organizzativo, ed in particolare:

- delle norme contenute nel contratto in ordine all'attribuzione del salario accessorio;
- della responsabilità dei Dirigenti in ordine all'attribuzione del salario accessorio di cui all'art. 45, comma 4, del D.lgs n. 165/2001;
- delle disposizioni contenute nel decreto sopra citato ed in particolare a quelle riguardanti le finalità, l'ambito di applicazione e il potere di organizzazione degli uffici e dei servizi;
- del nuovo ordinamento professionale ed in particolare all'art. 6 del medesimo il quale prevede l'adozione, in ogni Ente, di metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati, anche ai fini della progressione economica.

## **OBIETTIVI:**

Gli obiettivi che si intendono perseguire, anche ai fini di ottemperare alla previsione del contratto nazionale vigente, in materia di compensi incentivanti la produttività, sono:

- costituire la base di un sistema premiante, che risponda ai requisiti di equità, semplicità e trasparenza;
- stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali;
- promuovere un continuo riscontro "dirigente-collaboratore" in ordine al rapporto prestazione richiesta e prestazione resa;
- rendere i collaboratori consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso le aspettative aziendali e fornire opportunità di crescita individuale;

- evidenziare eventuali esigenze formative di supporto o integrazione della preparazione professionale;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna.

### **LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE:**

La valutazione dell'apporto individuale costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione, per il tramite della sua dirigenza, misura i risultati (qualitativi e quantitativi) conseguiti da ciascun operatore in relazione alla posizione occupata, alla figura professionale rivestita ed agli obiettivi assegnati.

Si tratta evidentemente di un **processo continuo** che vede affiancati valutatore e valutato nella definizione degli obiettivi, nella verifica dei risultati e dei progressi conseguiti.

Nell'individuare i fattori di valutazione sono stati assunti, anche a motivo dell'esigenza di trasparenza, alcuni criteri prevalenti quali:

- **concretezza** la valutazione deve basarsi su fatti e comportamenti osservabili;
- **oggettività** la valutazione deve far riferimento a parametri predefiniti;
- **completezza** le prestazioni valutate devono riferirsi agli aspetti fondamentali dell'attività professionale;
- **contingenza** la metodologia ed i rapporti devono essere sottoposti a revisione alla scadenza di ogni contratto collettivo sottoscritto a livello nazionale, in relazione alle mutate condizioni previste dai contratti medesimi.

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 nei 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 dei 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.

## **CAPACITÀ 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. È 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 dei 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 dei proprio lavoro.

1. Dimostra un impegno minimo per assicurare la qualità dei lavoro e per rispettare le scadenze assegnate. Manca di organizzazione e metodo.
2. Controlla periodicamente la qualità dei proprio lavoro: a volte pero gli sfuggono degli errori e non sempre riesce a rispettare le scadenze.
3. Effettua controlli sulla qualità dei lavoro, e si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze.

4. Controlla accuratamente e regolarmente la qualità del proprio lavoro. 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 dei 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 dei proprio lavoro (A9)**

Riguarda 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)**

Riguarda 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 approfondite in ambiti diversi. Si aggiorna con continuità. in grado di fornire pareri significativi 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.

## **CAPACITÀ 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. Cooperava 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. È disponibile a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione di problemi.
4. È sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi insieme ai colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.

### **Capacità di relazioni interpersonali (C2)**

Rivela la capacità di comprendere ed interpretare le motivazioni e le esigenze delle persone, e di porsi positivamente in relazione con esse.

1. Ha difficoltà a comprendere le esigenze e le argomentazioni degli altri e non è sempre disponibile ad entrare in sintonia con loro.
2. È in grado di comprendere motivazioni ed esigenze degli altri se espresse chiaramente, ma non sempre reagisce in modo appropriato per stabilire una relazione positiva.

3. È in grado di interpretare atteggiamenti ed esigenze anche non espressi esplicitamente, e di adeguare efficacemente il proprio comportamento per stabilire una relazione positiva con l'interlocutore.
4. Sa cogliere ed interpretare anche i segnali deboli e utilizza le strategie di relazione più efficaci in rapporto alla situazione e al tipo di interlocutore.

### **Partecipazione e gestione di gruppi di lavoro (C3)**

Denota la capacità di partecipare produttivamente e/o di gestire gruppi di lavoro omogenei ed interfunzionali.

1. Partecipa in modo prevalentemente passivo ai gruppi di lavoro, e fornisce il proprio contributo solo quando richiesto. Presenta una certa rigidità e scarsa apertura al confronto.
2. È disponibile a dare il proprio contributo nel gruppo di lavoro, ma deve essere sollecitato in modo puntuale. È generalmente disponibile ad accogliere il punto di vista degli altri, anche se con qualche difficoltà.
3. Dà spontaneamente un buon contributo al gruppo di lavoro; è sempre positivamente aperto al confronto di idee, è anche in grado di stimolare l'attività dei singoli.
4. Partecipa sempre molto produttivamente ai gruppi di lavoro, ed all'occorrenza è in grado di gestirli. Sa stimolare la produttività del gruppo, riduce i conflitti, crea un clima aperto e partecipano.

## **CAPACITÀ DI RISPOSTA AL CAMBIAMENTO (D)**

### **Flessibilità (D1)**

Esamina la capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in situazioni e contesti diversi ed in particolare:

- comprendere ed apprezzare differenti o contrastanti prospettive sui problemi;
  - accettare o promuovere i cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo;
  - adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto organizzativo.
1. Ha difficoltà a comprendere le opinioni altrui. Mostra scarsa disponibilità a modificare il proprio approccio al lavoro e qualche resistenza ai cambiamenti.
  2. È sufficientemente in grado di lavorare con persone diverse e di adattarsi ai cambiamenti. Accetta consigli per modificare il proprio approccio in varie situazioni.
  3. Lavora efficacemente in situazioni e contesti differenti. Apprezza i punti validi di opinioni diverse dalla sua, è disponibile a cambiare il proprio approccio alle situazioni.
  4. Lavora con successo in una grande varietà di contesti e situazioni. Comprende velocemente i cambiamenti e si sa adattare. Si confronta tranquillamente e senza problemi con opinioni diverse dalla propria; modifica spontaneamente ed efficacemente il proprio approccio alle situazioni.

### **Disponibilità i cambiamento nei compiti assegnati (D2)**

Riguarda la capacità e la disponibilità a rispondere positivamente al cambiamento di compiti e modalità operative nell'ambito della struttura di appartenenza od in altre strutture.

1. Mostra una certa resistenza al cambiamento.
2. Accetta il cambiamento in modo passivo, ed è disponibile in presenza di pressioni esterne.
3. Accetta positivamente il cambiamenti , ed è disponibile senza problemi particolari.
4. Si adegua senza problemi al cambiamento, accoglie positivamente le esperienze nuove e considera il cambiamento come parte delle proprie responsabilità verso l'organizzazione.

### **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 confinandosi nella verifica dell'esattezza da parte dei superiori gerarchici;
3. Verifica il lavoro svolto solo nei casi in cui lo stesso non presenta particolari difficoltà;
4. Verifica periodicamente il proprio lavoro per controllarne l'esattezza amministrativa o tecnica;
5. Verifica il lavoro svolto confrontandosi con i colleghi e con il dirigente, attivandosi, se del caso, ad approfondirne 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 del lavoro 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;

## **FASCE PROFESSIONALI**

Con il medesimo processo logico seguito per la scelta delle capacità, sono state inoltre individuate 7 fasce o famiglie professionali, che raggruppano le diverse figure professionali.

- |                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Fascia n. 1</b> | <b>Dipendenti che svolgono attività ausiliarie o esecutive non caratterizzate da specifiche competenze amministrative e/o tecniche.</b>   |
| <b>Fascia n. 2</b> | <b>Dipendenti che svolgono attività esecutive o specializzate caratterizzate da specifiche competenze amministrative e/o tecniche.</b>  |
| <b>Fascia n. 3</b> | <b>Dipendenti che svolgono attività caratterizzate da rischio professionale.</b>  |
| <b>Fascia n. 4</b> | <b>Dipendenti che svolgono attività caratterizzate da coordinamento di gruppo operativo.</b>  |
| <b>Fascia n. 5</b> | <b>Dipendenti che svolgono attività che richiedono disponibilità all'innovazione e all'assunzione di impegni e responsabilità anche in profilo diverso da quello ricoperto.</b>                           |
| <b>Fascia n. 6</b> | <b>Dipendenti che svolgono mansioni che richiedono oltre alla capacità di organizzazione di lavoro di gruppo, di iniziativa, gestione degli imprevisti e di cooperazione anche tra strutture diverse;</b> |
| <b>Fascia n. 7</b> | <b>Dipendenti che svolgono mansioni che richiedono oltre alle capacità cui alla fascia precedente anche capacità di organizzazione e di pianificazione del lavoro di una struttura.</b>                   |

Ciascuna fascia contiene figure analoghe o confrontabili tra loro per tipologia di attività, di ruoli e competenze distintive.

Ad ogni fascia sono stati attribuiti gli indicatori/capacità ritenuti critici per la adeguata copertura dei ruoli organizzativi in essa contenuti, alla luce degli obiettivi e delle criticità precedentemente individuate.

Il raggruppamento delle diverse figure nelle fasce non ha, naturalmente, alcuna "rilevanza giuridica". Gli accorpamenti realizzati rappresentano semplicemente aggregazioni di competenze omogenee al fine della scelta degli indicatori di valutazione, ancorché espletate a diversi gradi di responsabilità.

L'individuazione degli obiettivi strategici aziendali (orientamento generale al servizio, controllo della spesa, organizzazione snella, ecc.) e delle criticità organizzative (lentezza delle procedure, comunicazione orizzontale scarsa, poca mobilità ed insufficiente motivazione del personale) ha infatti messo in luce la necessità di valorizzare e sviluppare alcune capacità che possono considerate fattori critici per il successo aziendale.

Queste capacità sono allocate in modo articolato nei diversi ruoli professionali e prescindono dalla gerarchia formale delle qualifiche.

Per esempio, le capacità di relazione con l'utente vanno valorizzate particolarmente nelle posizioni "front office", indipendentemente dalla qualifica di appartenenza. Così come capacità di iniziativa e lo sviluppo e trasferimento delle competenze sono qualità-chiave per la valutazione della "capacità professionale" mentre, a parità di qualifica, nel caso di responsabilità di unità operativa saranno oggetto di valutazione particolarmente le capacità di pianificazione ed organizzazione e quelle di gestione dei collaboratori.

Analogamente le figure "segreteria/amministrative" che, come è noto sono collocate nel 6°,7°,8° livello - saranno valutate particolarmente per la loro capacità di tensione nel risultato e di cooperazione tra strutture. E così via (si vedano i prospetti delle fasce professionali).

Ne risultano le seguenti matrici dove per ciascuna delle fasce professionali individuate sono definiti gli indicatori di capacità critici che sono oggetto della valutazione.

<b>PROFILI DI FASCIA 1</b> Dipendenti che svolgono attività ausiliare o esecutive non caratterizzate da specifica specializzazione amministrativa e/o tecnica	REALIZZATIVI (A)	IDEATIVI(B)	DI RELAZIONE©	DI CAMBIAMENTO(D)	DI RISULTATO(E)
Custode Manovale Bidello custode Commesso Cantoniere Operatore Applicato Magazziniere Centralinista Aiutante tecnico Uscieri Necrofori	(A1)Attenzione nello svolgimento di mansioni ripetitive  (A2)Autonomia nello svolgimento del lavoro  (A3)Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi del proprio lavoro  (A6)Orientamento al Servizio e all'utenza interna ed		Capacità di relazioni interpersonali(C2)	Flessibilità(D1)	Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa(E1)

	esterna				
--	---------	--	--	--	--

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

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

<b>PROFILI DI FASCIA 4</b> Dipendenti che svolgono attività caratterizzate da	REALIZZATIVI (A)	IDEATIVI(B)	DI RELAZIONE©	DI CAMBIAMENT	DI RISULTATO(E)
--	------------------	-------------	---------------	---------------	-----------------

coordinamento di gruppo operativo				O(D)	
Responsabile parco macchine Capo cantoniere Commesso capo Capo operaio ecc.	(A1)Attenzione nello svolgimento di mansioni ripetitive  (A2)Autonomia nello svolgimento del lavoro  (A3)Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi del proprio lavoro	(B1)Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto	<b>(C3)Cooperazione nei gruppi di lavoro</b>	(D1)Flessibilità	(E1)Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa

<b>PROFILI DI FASCIA 5</b> 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 Collaboratore Amministrativo Istruttore Amministrativo Collaboratore tecnico Video terminalista Tecnico informatico Programmatore Geometra Perito Agrario Perito Chimico Ragioniere ecc.	(A2)Autonomia nello svolgimento del lavoro  (A3)Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi del proprio lavoro	(B1)Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto  <b>(B2)Innovazione</b>	<b>(C3)Cooperazione nei gruppi di lavoro</b>	(D2)Disponibilità al cambiamento nei compiti assegnati  <b>(D3)Motivazione e nell'assunzione di nuovi impegni e responsabilità</b>	(E1)Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa  <b>(E2)Capacità di autocritica in vista di un miglioramento</b>

<b>PROFILI DI FASCIA 6</b> 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)	REALIZZATIVI (A)	IDEATIVI(B)	DI RELAZIONE©	DI CAMBIAMENT O(D)	DI RISULTATO(E)
Istruttore direttivo tecnico Istruttore direttivo amministrativo Istruttore direttivo contabile	(A2)Autonomia nello svolgimento del lavoro	(B1)Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto	<b>(C3)Cooperazione nei gruppi di lavoro</b>	<b>(D2)Disponibilità al cambiamento nei compiti assegnati</b>	<b>(E3)Capacità di gestione degli imprevisti</b>  <b>(E2)Capacità di autocritica in</b>

ecc.	<b>(A6)Orientamento al servizio e all'utenza interna ed esterna</b>  <b>(A4)Impegno discezionale-Auto-Attivazione</b>	<b>(B2)Innovazione</b>		<b>(D4)Rischio professionale</b>	<b>vista di un miglioramento</b>
------	---	------------------------	--	----------------------------------	----------------------------------

<b>PROFILI DI FASCIA 7</b> 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 CAMBIAMENTO(D)	DI RISULTATO(E)
Funzionario Amministr. o Tecnico o Contabile Analista di Sistema Addetto Stampa Procuratore Legale Progettista ecc.	<b>(A10)capacità di organizzare e pianificare il lavoro di una struttura</b>  (A6)Orientamento al servizio e all'utenza interna ed esterna  <b>(A4)Impegno discezionale-Auto-Attivazione</b>	(B1)Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto  (B2)Innovazione	<b>(C1)Cooperazione tra strutture</b>  <b>(C3)Cooperazione nei gruppi di lavoro</b>	<b>(D3)Motivazione e di assunzione di nuovi impegni e responsabilità</b>	(E3)Capacità di gestione degli imprevisti  (E2)Capacità di autocritica in vista di un miglioramento  <b>(E4)preposizioni e degli obiettivi</b>

## **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 responsabili di servizio, per una corretta valutazione.

La valutazione dell'apporto individuale è fatta dai responsabili di servizio, sentito il Segretario Comunale.

La valutazione dei responsabili di servizio viene effettuata secondo quanto previsto dal regolamento di organizzazione dell'Ente.

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.

Il valutato 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.

È opportuno, dopo la presentazione della scheda di valutazione da effettuarsi ad inizio anno e coincidente con l'assegnazione degli obiettivi al dipendente, effettuare una compilazione provvisoria della stessa a metà dell'anno di riferimento, annotando, da parte del valutatore, eventuali azioni e/o correttivi previsti in caso di scostamento dagli obiettivi prefissati; di tale valutazione provvisoria deve essere portato a conoscenza il dipendente.

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 responsabile con la congruità dovuta, il valutato, con istanza motivata, può chiedere che la stessa sia effettuata dal Segretario Comunale, il quale può modificarla nel caso in cui riscontri elementi a favore del valutato. Nel caso in cui il Segretario Comunale confermi l'operato del responsabile la valutazione diviene definitiva.

La scheda prevede, oltre ai dati personali del dipendente:

- il periodo di valutazione che riguarderà l'intero anno solare;
- la data di valutazione finale.

La compilazione e la firma delle schede di valutazione nonché l'avvenuta loro conoscenza da parte dei valutati, sarà oggetto di apposita comunicazione da affiggere all'albo pretorio oltre che oggetto di informazione alle Organizzazioni Sindacali.

Le eventuali controdeduzioni, da presentarsi entro il termine massimo di 15 giorni dalla predetta pubblicazione, saranno esaminate da un apposito organo collegiale formato dal Segretario Comunale, dai responsabili di servizio presenti nell'Ente e dai rappresentanti delle RSU.

Le decisioni sono prese a con giudizio insindacabile.

Le valutazioni espresse sono portate a conoscenza della Giunta Comunale per la sua presa d'atto e l'eventuale formulazione di osservazioni al riguardo.

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 **(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.

È 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.

Gli indicatori evidenziati in grassetto rappresentano i parametri valutativi che, in funzione della fascia di profilo valutata, dovrebbero avere un peso percentuale più rilevanti degli altri.

## **CRITERI PER LA EROGAZIONE DEI COMPENSI DIRETTI AD INCENTIVARE LA PRODUTTIVITÀ ED IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI**

La ripartizione del fondo diretto ad incentivare quanto riportato in intestazione avverrà, per il 70% del suo ammontare, sulla base della metodologia appena illustrata e per il restante 30% sulla base dei criteri matematici di cui in prosieguo.

Pertanto:

**A)** per l'erogazione del 70% del fondo, il responsabile di servizio, rifacendosi alla suddetta metodologia, provvederà a compendiarne le risultanze nell'ambito del seguente percorso valutativo:

Valutazione 1	punti da 380 a 400
Valutazione 2	punti da 360 a 379
Valutazione 3	punti da 340 a 359
Valutazione 4	punti da 320 a 339
Valutazione 5	punti da 300 a 319
Valutazione 6	punti da 280 a 299
Valutazione 7	punti da 260 a 279
Valutazione 8	punti da 240 a 259
Valutazione 9	punti < a 240

a cui corrisponderà il seguente criterio di attribuzione, dove "A" e' uguale al 70% del fondo e "n" al numero dei dipendenti:

valutati 1 : (50% di A/n) + (1/n del rimanente 50% di A);  
 valutati 2 : (50% di A/n) + (1/n x il 50% del rimanente 50% di A);  
 valutati 3 : (50% di A/n) + (1/n x il 25% del rimanente 50% di A);  
 valutati 4 : (50% di A/n) + (1/n x il 12,5% del rimanente 50% di A);  
 valutati 5 : (50% di A/n) senza nessuna maggiorazione;  
 valutati 6 : (50% di A/n) - (1/n x il 12,5% del rimanente 50% di A);  
 valutati 7 : (50% di A/n) - (1/n x il 25% del rimanente 50% di A);  
 valutati 8 : (50% di A/n) - (1/n x il 50% del rimanente 50% di A);  
 valutati 9 : nessuna ripartizione del fondo.

La quota del 50% di A/n costituisce eccedenza da ripartire con i criteri di cui al successivo capoverso.

Le eccedenze derivanti dal riparto sono da attribuire nei termini che seguono:

- 50% dell'eccedenza in parti uguali ai dipendenti valutati 1;
- 25% dell'eccedenza in parti uguali ai dipendenti valutati 2, con un massimo attribuibile pari al 75% di quanto attribuito ai valutati 1;
- 15% dell'eccedenza in parti uguali ai dipendenti valutati 3, con un massimo attribuibile pari al 75% di quanto attribuito ai valutati 2;
- 10% dell'eccedenza in parti uguali ai dipendenti valutati 4, con un massimo attribuibile pari al 75% di quanto attribuito ai valutati 3.

L'eventuale avanzo di fondo costituirà incremento per l'anno successivo.

**B)** per l'erogazione del restante 30% del fondo, il competente responsabile terrà conto di tutto il personale che partecipa obbligatoriamente ai piani di lavoro del proprio servizio. Per piani di lavoro s'intende il raggiungimento, in termini sia qualitativi che quantitativi, delle normali attività ascritte od assegnate ai singoli dipendenti.

La ripartizione della somma di che trattasi avverrà tenuto conto dei seguenti criteri:

**a)** livello retributivo relativo alla qualifica funzionale posseduta da ciascun dipendente secondo la seguente scala parametrica:

A/1 - parametro base	€ 13.985,97	100
A/2 - € 13.985,97 : 100 =	€ 14.205,35 : x	x = 101,57
A/3 - € 13.985,97 : 100 =	€ 14.493,48 : x	x = 103,63
A/4 - € 13.985,97 : 100 =	€ 14.793,18 : x	x = 105,78
A/5 - € 13.985,97 : 100 =	€ 15.103,77 : x	x = 107,99
B/1 - € 13.985,97 : 100 =	€ 14.758,55 : x	x = 105,52
B/2 - € 13.985,97 : 100 =	€ 15.045,45 : x	x = 107,57
B/3 - € 13.985,97 : 100 =	€ 15.599,16 : x	x = 111,53
B/4 - € 13.985,97 : 100 =	€ 15.865,85 : x	x = 113,44
B/5 - € 13.985,97 : 100 =	€ 16.178,03 : x	x = 115,67
B/6 - € 13.985,97 : 100 =	€ 16.512,82 : x	x = 118,06
B/7 - € 13.985,97 : 100 =	€ 16.914,04 : x	x = 120,93
C/1 - € 13.985,97 : 100 =	€ 16.523,75 : x	x = 118,14
C/2 - € 13.985,97 : 100 =	€ 16.987,46 : x	x = 121,46
C/3 - € 13.985,97 : 100 =	€ 17.493,38 : x	x = 125,07
C/4 - € 13.985,97 : 100 =	€ 18.140,87 : x	x = 129,70
C/5 - € 13.985,97 : 100 =	€ 18.826,08 : x	x = 134,60
D/1 - € 13.985,97 : 100 =	€ 18.131,79 : x	x = 129,64
D/2 - € 13.985,97 : 100 =	€ 19.168,97 : x	x = 137,05
D/3 - € 13.985,97 : 100 =	€ 20.971,42 : x	x = 149,94
D/4 - € 13.985,97 : 100 =	€ 22.011,04 : x	x = 157,38
D/5 - € 13.985,97 : 100 =	€ 23.144,14 : x	x = 165,48
D/6 - € 13.985,97 : 100 =	€ 24.538,60 : x	x = 175,45

**b)** presenza in servizio di ciascun dipendente nell'anno di competenza, considerando una presenza convenzionale pari a 300 giorni.

A tal fine nel computo delle presenze sono inclusi: ferie, assenze per gravidanza e puerperio (con esclusione del periodo di astensione post-partum) e infortuni sul lavoro e malattie professionali.

Non sono invece inclusi: le assenze dovute a permessi sindacali, permessi per cariche elettive, permessi matrimoniali, permessi per studi ed esami, congedi vari, permessi per gravi motivi di famiglia e nascita figli, volontariato civile, servizio militare, cariche elettive e politiche, astensione facoltativa post-partum, assenze per malattia.

Si precisa che ai dipendenti assunti e cessati in corso d'anno che abbiano svolto servizio per un

periodo inferiore ai mesi 3, non spetta alcun compenso.

Nessun compenso spetta, altresì, al personale destinatario di un provvedimento di sospensione dal servizio.

Nel caso di sanzioni disciplinari irrogate nell'anno di riferimento si applicano le seguenti percentuali di riduzioni:

- |                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| - primo richiamo scritto o censura   | riduz. del 20%  |
| - secondo richiamo scritto o censura | riduz. del 50%  |
| - provvedimenti superiori            | riduz. del 100% |

Le economie derivanti dalla riduzione per sanzioni disciplinari saranno ridistribuite tra il restante personale.

c) il fondo verrà liquidato dopo il raggiungimento dei piani di lavoro a ciascun dipendente iscritti ed assegnati ed in base allo schema di calcolo qui di seguito specificato:

a = valore livello retributivo

b = presenze in servizio

c = punteggio individuale (a+b)

il punteggio individuale "c" andrà moltiplicato per un parametro base dato dal rapporto "fondo disponibile :  $\sum \tilde{c}_i$  (dove  $\sum \tilde{c}_i$  è uguale alla sommatoria di tutti i  $\tilde{c}_i$ ).

## COMUNE DI ASIGLIANO VERCELLESE

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 (vedì legenda) (b)			Max (a) x (b)
		1	2	3	4	
1) (A1)Attenzione nello svolgimento di mansioni ripetitive	+					+
2) (A2)Autonomia nello svolgimento del lavoro	+					+
3) (A3)Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi del proprio lavoro	+					+
4) (A6)Orientamento al Servizio e all'utenza interna ed esterna	+					+
5) Capacità di relazioni interpersonali(C2)	+					+
6) Flessibilità(D1)	+					+
7) Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa(E1)	+					+
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>TOTALE</b>				

**Punteggio conseguito:**  Coefficiente  $\frac{\text{Punteggio conseguito}}{400} =$

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

Il Segretario Comunale \_\_\_\_\_

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

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

FIRMA DEL VALUTATO (Per presa visione)

Data

## COMUNE DI ASIGLIANO VERCELLESE

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 max (vedì legenda) (b)			(a) x (b)
		1	2	3	4	
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 =  $\frac{\text{Punteggio conseguito}}{400}$

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

Il Segretario Comunale

Il Responsabile del Servizio

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

FIRMA DEL VALUTATO (Per presa visione)

Data \_\_\_\_\_

## COMUNE DI ASIGLIANO VERCELLESE

SCHEDA 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 max (vedi legenda) (b)			(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	
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>TOTALE</b>				

**Punteggio conseguito:**  Coefficiente  $\frac{\text{Punteggio conseguito}}{400} =$

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

Il Segretario Comunale

Il Responsabile del Servizio

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

FIRMA DEL VALUTATO (Per presa visione)

Data \_\_\_\_\_

**COMUNE DI ASIGLIANO VERCELLESE**

SCHEDA di VALUTAZIONE ANNO \_\_\_\_\_ per Fascia Professionale n. 4

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

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

Valutazione della complessità della posizione ricoperta	Valutazione personale (Capacità)					
INDICATORI	Peso in % (a)	Min	Punteggio max (vedì legenda) (b)			(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) (C3) Cooperazione nei gruppi di lavoro		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 =  $\frac{\text{Punteggio conseguito}}{400}$

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

Il Segretario Comunale

Il Responsabile del Servizio

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

FIRMA DEL VALUTATO (Per presa visione)

Data

**COMUNE DI ASIGLIANO VERCELLESE**

SCHEDA di VALUTAZIONE ANNO \_\_\_\_\_ per Fascia Professionale n. 5

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

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

Valutazione della complessità della posizione ricoperta	Valutazione personale (Capacità)				(a) x (b)	
INDICATORI	Peso in % (a)	Min	Punteggio (vedi legenda) (b)	max		
1) (B2) Innovazione		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) (C3) Cooperazione nei gruppi di lavoro		1	2	3	4	
	+					+
6) (D2) Disponibilità al cambiamento nei compiti assegnati		1	2	3	4	
	+					+
7) Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa (E1)		1	2	3	4	
	+					+
8) (D3) Motivazione nell'assunzione di nuovi impegni e responsabilità		1	2	3	4	
	+					+
9) (E2) Capacità di autocritica in vista di un miglioramento		1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>TOTALE</b>				

**Punteggio conseguito:**

Coefficiente  $\times$  Punteggio conseguito =

=

400

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

Il Segretario Comunale \_\_\_\_\_

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

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

FIRMA DEL VALUTATO (Per presa visione) \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

**COMUNE DI ASIGLIANO VERCELLESE**

SCHEDA di VALUTAZIONE ANNO \_\_\_\_\_ per Fascia Professionale n. 6

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

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

Valutazione della complessità della posizione ricoperta		Valutazione personale (Capacità)				
INDICATORI	Peso in % (a)	Punteggio max (a) x (b)				(a) x (b)
		Min	2	3	4	
1) (A4) Impegno discrezionale-auto-attivazione		1	2	3	4	
	+					+
2) (A2) Autonomia nello svolgimento del lavoro		1	2	3	4	
	+					+
3) (B2) Innovazione		1	2	3	4	
	+					+
4) (A6) Orientamento al Servizio e all'utenza interna ed esterna		1	2	3	4	
	+					+
5) (B1) Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto		1	2	3	4	
	+					+
6) (C3) Cooperazione nei gruppi di lavoro		1	2	3	4	
	+					+
7) (D2) Disponibilità al cambiamento nei compiti assegnati		1	2	3	4	
	+					+
8) (D4) Rischio professionale		1	2	3	4	
	+					+
9) (E3) Capacità di gestione degli imprevisti		1	2	3	4	
	+					+
10) (E2) Capacità di autocritica in vista di un miglioramento		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 Comunale \_\_\_\_\_

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

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

FIRMA DEL VALUTATO (Per presa visione)

Data \_\_\_\_\_

**COMUNE DI ASIGLIANO VERCELLESE**

**SCHEDA di VALUTAZIONE ANNO \_\_\_\_\_ per Fascia Professionale n. 7**  
**Qualifica funzionale \_\_\_\_\_**

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

Valutazione della complessità della posizione ricoperta		Valutazione personale (Capacità)					
INDICATORI	Peso in % (a)	Min	Punteggio max (vedi legenda) (b)			(a) x (b)	
1) (A10)Capacità di organizzare e pianificare il lavoro di una struttura		1	2	3	4		
	+					+	
2) (A6)Orientamento al servizio ed all'utenza interna ed esterna		1	2	3	4		
	+					+	
3) (A4) Impegno discrezionale Auto-attivazione		1	2	3	4		
	+					+	
4) ) (B1) Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto		1	2	3	4		
	+					+	
5) (B2) Innovazione		1	2	3	4		
	+					+	
6) (C1) Cooperazione tra strutture		1	2	3	4		
	+					+	
7) (C3) Cooperazione nei gruppi di lavoro		1	2	3	4		
	+					+	
8)(D3)Motivazione di assunzione di nuovi impegni e responsab.		1	2	3	4		
	+					+	
9) (E2) Capacità di autocritica in vista di un miglioramento		1	2	3	4		
	+					+	
10) ) (E3) Capacità di gestione degli imprevisti		1	2	3	4		
	+					+	
11)(E4) Preposizione degli obiettivi		1	2	3	4		
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>TOTALE</b>					

**Punteggio conseguito:**  Coefficiente  $\frac{\text{Punteggio conseguito}}{400} =$

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

Il Segretario Comunale \_\_\_\_\_

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

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

FIRMA DEL VALUTATO (Per presa visione) \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_