



*Comune di  
Pompiano*

# **METODOLOGIA DI VALUTAZIONE PERMANENTE DEL PERSONALE**

al fine dell'attribuzione dell'indennità di  
produttività, dell'indennità di risultato e della  
progressione economica

<b>1. Premessa</b>	<b>3</b>
<b>2. La valutazione dei risultati e delle prestazioni</b>	<b>4</b>

## 1. Premessa

L'ordinamento professionale del personale del comparto delle Regioni e delle Autonomie Locali, prevede meccanismi di **valutazione** e riconoscimento dei risultati conseguiti e delle professionalità acquisite soltanto in parte assimilabili agli strumenti già in uso presso gli enti locali (ad es. la retribuzione di posizione e di risultato per i dipendenti che rientrano nell'area delle posizioni organizzative).

Il sistema delineato dall'ordinamento si fonda su tre diversi istituti retributivi, differenziabili sulla base dell'oggetto della ricompensa:

ISTITUTI RETRIBUTIVI	OGGETTO DELLA RICOMPENSA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Retribuzione di posizione (per personale che ricopre posizioni organizzative, nella triplice accezione di cui all'ordinamento)</li><li>• Indennità rischio, maneggio valori, disagio, ecc.</li></ul>	Posizione
<ul style="list-style-type: none"><li>• Progressione economica orizzontale</li></ul>	Accrescimento della professionalità
<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivi produttività individuale e collettiva</li><li>• Retribuzione di risultato (per personale che ricopre posizioni organizzative)</li></ul>	Prestazioni

### Valutazione delle posizioni

La valutazione delle posizioni dell'ente considera i contenuti e le caratteristiche delle posizioni lavorative. Ciò indipendentemente dalle modalità di assolvimento dei compiti e dal grado di raggiungimento degli obiettivi, riconoscendo la diversa complessità delle posizioni medesime e, pertanto, un trattamento economico diverso ai dipendenti per il semplice fatto di ricoprire tali diverse posizioni.

### Accrescimento della professionalità

Le crescenti professionalità dei dipendenti, acquisite nel corso della loro carriera lavorativa e pertanto aventi, quale riferimento temporale, il medio-lungo periodo, dovrebbero invece essere ricompensate **per mezzo della progressione**, sia orizzontale che verticale. In quest'ultimo caso lo sviluppo di professionalità può essere associato anche ad un diverso contenuto della posizione lavorativa.

## Valutazione delle prestazioni

La valutazione delle prestazioni mira a premiare:

- il **raggiungimento di risultati** legati ad un periodo temporale, più o meno breve;
- la **tenuta di particolari comportamenti**, non considerando le modifiche permanenti di capacità, competenze, conoscenze.

Sono indubbi i collegamenti e le coerenze tra i diversi strumenti, nonostante ognuno persegua finalità e obiettivi propri.

## 2. La valutazione dei risultati e delle prestazioni

La metodologia proposta, che ha lo scopo di valutare i risultati e le prestazioni dei dipendenti a seconda della categoria di appartenenza o del fatto che ricoprono una Posizione Organizzativa, è strutturata per **ambiti di valutazione, parametri, pesi e punteggi**.

Gli ambiti di valutazione, esplicitati da specifici parametri (elementi d'indagine ai quali è attribuito un peso) tengono conto dei comportamenti organizzativi manifestati, della qualità delle prestazioni e dei risultati raggiunti.

L'applicazione della metodologia conduce ad una sommatoria dei pesi, attribuiti al valutato moltiplicando il parametro per il relativo grado d'intensità e alla conseguente definizione di un punteggio finale.

### 2.1 Ambiti e parametri di valutazione

A seconda della categoria di appartenenza si sono definiti differenti parametri di sviluppo degli ambiti di valutazione in coerenza con i profili e le mansioni riconducibili alle singole categorie (A, B, C, D) e ai dipendenti in Posizione Organizzativa.

I parametri e i pesi correlati alle categorie più alte (C, D, D in posizione organizzativa) privilegiano, progressivamente, il raggiungimento dei risultati rispetto all'attenzione preponderante per i comportamenti organizzativi che caratterizza, invece, la pesatura delle categorie più operative.

A "pesatura" avvenuta i dati ottenuti saranno raggruppati in fasce di riferimento sulla base delle quali avverrà l'attribuzione delle indennità economiche:

- indennità di produttività per i dipendenti delle categorie A, B, C e D;
- indennità di risultato per i dipendenti in Posizione Organizzativa.

Di seguito le schede per operare la valutazione dei dipendenti.

### DIPENDENTI CATEGORIA “A” e “B”

<b>AMBITO</b>	<b>Parametro</b>	<b>PESO</b>	<b>TOT.</b>
Comportamenti organizzativi	1. Condivisione degli obiettivi del centro di responsabilità	5	50
	2. Capacità di lavoro per obiettivi e risultati nell'ambito dei compiti assegnati	15	
	3. Capacità di adattamento a situazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esigenze del servizio	20	
	4. Grado di collaborazione con colleghi/superiori e/o coordinamento delle risorse umane affidate	10	
Qualità delle prestazioni	5. Affidabilità e corretta interpretazione delle consegne e degli incarichi	10	30
	6. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati	15	
	7. Capacità di trovare soluzioni operative e di semplificare/razionalizzare le procedure di lavoro assegnate	5	
Risultati	8. Raggiungimento dei risultati previsti in rapporto agli obiettivi individuali assegnati	10	20
	9. Grado di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi/programmi/progetti di gruppo ai quali partecipa	10	
			<b>100</b>

## DIPENDENTI CATEGORIA "C"

AMBITO	Parametro	PESO	TOT.
Comportamenti organizzativi	1. Condivisione degli obiettivi del centro di responsabilità	5	40
	2. Capacità di lavoro per obiettivi e risultati nell'ambito dei compiti assegnati	20	
	3. Grado di collaborazione con colleghi/superiori e/o coordinamento delle risorse umane affidate	15	
Qualità delle prestazioni	4. Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati	15	30
	5. Capacità di razionalizzazione e semplificazione dei processi di lavoro assegnati	10	
	6. Disponibilità alla comprensione e alla soluzione dei problemi degli utenti interni ed esterni	5	
Risultati	7. Raggiungimento dei risultati legati agli obiettivi individuali assegnati	15	30
	8. Grado di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi/programmi/progetti di gruppo ai quali partecipa	15	
			<b>100</b>

**DIPENDENTI CATEGORIA "D"**  
**(escluse le Posizioni Organizzative)**

<b>AMBITO</b>	<b>Parametro</b>	<b>PESO</b>	<b>TOT.</b>
Comportamenti organizzativi	1. Partecipazione propositiva alla definizione degli obiettivi del centro di responsabilità	5	40
	2. Capacità di progettazione, gestione e controllo dei processi gestionali	5	
	3. Coordinamento/motivazione delle risorse umane del proprio ambito organizzativo	10	
	4. Grado di autonomia nella gestione di situazioni critiche e nella adozione di soluzioni alle stesse, nell'ambito dei processi assegnati	20	
Qualità delle prestazioni	5. Impegno e aggiornamento nella conoscenza degli aspetti normativi e/o tecnici correlati alla posizione ricoperta	10	20
	6. Disponibilità alla comprensione e alla soluzione dei problemi degli utenti interni ed esterni	10	
Risultati	7. Raggiungimento dei risultati legati agli obiettivi individuali assegnati	20	40
	8. Grado di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi/programmi/progetti di gruppo ai quali partecipa	20	
			<b>100</b>

## DIPENDENTI IN POSIZIONE ORGANIZZATIVA

AMBITO	Parametro	PESO	Tot.
Comportamenti organizzativi	1. Capacità di rilevare i bisogni e il livello di servizio richiesto dagli utenti interni ed esterni e di orientare al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi	10	50
	2. Capacità di programmare, gestire e controllare le risorse finanziarie, strumentali e umane assegnate anche in termini di costi/benefici rispetto agli obiettivi da perseguire	15	
	3. Capacità di coordinare e motivare le risorse umane assegnate	10	
	4. Capacità di delegare obiettivi e risorse	10	
	5. Capacità di relazionarsi con colleghi e amministratori per affrontare e risolvere problemi	5	
Risultati	6. Raggiungimento degli obiettivi assegnati al centro di responsabilità	50	50
			<b>100</b>

## **2.2 Applicazione della metodologia per la definizione dell'indennità di risultato delle Posizioni Organizzative**

Il Nucleo di Valutazione, sulla scorta della metodologia qui proposta, valuta le prestazioni rese dai Responsabili in Posizione Organizzativa "pesando" i parametri relativi agli ambiti (comportamenti organizzativi e risultati) espressi nella specifica scheda.

In particolare:

1. Assegna un indice d'intensità (si veda tabella sottostante) ad ognuno dei parametri dell'ambito "comportamenti organizzativi", tenendo conto del livello di prestazione raggiunto, moltiplica tale valore per il peso attribuito ai rispettivi ambiti;
2. Valuta, sempre attraverso l'utilizzo degli indici di intensità, il grado di raggiungimento di ogni singolo obiettivo di Peg e calcola un indice d'intensità medio degli stessi<sup>1</sup>. da riportare nella scheda di valutazione e moltiplicare per il peso attribuito all'ambito "risultati";
3. Somma i valori ottenuti nei diversi ambiti (il punteggio sarà compreso tra i 100 e i 400 punti), sottrae eventuali punti calcolati in base alle assenze effettuate, colloca il valore ottenuto nella relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica dell'indennità.

## **2.3 Applicazione della metodologia per la definizione della produttività**

Ai fini della definizione dell'incentivo di produttività i Responsabili in Posizione Organizzativa valutano i rispettivi collaboratori in categoria A, B, C e D.

In particolare il titolare della Posizione Organizzativa procede nel seguente modo:

1. "Pesa", con riferimento agli indici di intensità (si veda tabella sottostante), i parametri definiti in corrispondenza alla categoria di appartenenza, moltiplica tale valore per il peso attribuito ai rispettivi ambiti ("comportamenti organizzativi", "qualità delle prestazioni" e "risultati");
2. Somma i valori ottenuti nei diversi ambiti (il punteggio sarà compreso tra i 100 e i 400 punti), sottrae eventuali punti calcolati in base alle assenze effettuate, colloca il valore ottenuto nella relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica dell'indennità.

---

<sup>1</sup> Esempio per il calcolo dell'indice medio del risultato raggiunto. Dati n. 5 obiettivi di Peg valutati rispettivamente con indice d'intensità: 3, 3, 2, 4 e 3, l'indice medio sarà 3, cioè il risultato di  $(3+3+2+4+3)/5$ .

### INDICI DI INTENSITÀ PER L'ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI

INDICE	DESCRIZIONE
1	Prestazione: migliorabile Risultato: insufficiente
2	Prestazione: soddisfacente Risultato: non completamente in linea con le attese
3	Prestazione: buona Risultato: in linea con le attese
4	Prestazione: ottima Risultato: pienamente raggiunto

#### 2.4 Calcolo delle assenze e relativo punteggio negativo

L'assegnazione del punteggio ai fini del calcolo per la corresponsione delle indennità tiene conto dei giorni di assenza maturati nell'anno, indipendentemente dalla causa che li motiva.

Sulla base dei dati forniti dal servizio personale si provvederà ad applicare un correttivo a decremento del punteggio globalmente maturato.

Il correttivo è calcolato su base solare (365 giorni annui) e stabilito in maniera progressiva rispetto ai giorni di assenza e agli scaglioni sotto riportati:

SCAGLIONI	GIORNI DI ASSENZA	Calcolo punteggio	Punteggio max per scaglione
7	Oltre 81 gg	Punti 50 + n. gg x 1	(non definibile a priori)
6	Da 66 a 80 gg.	Punti 36,5 + n. gg x 0,9	50
5	Da 51 a 65 gg.	Punti 24,5 + n. gg x 0,8	36,5
4	Da 36 a 50 gg.	Punti 14 + n. gg x 0,7	24,5
3	Da 21 a 35 gg.	Punti 5 + n. gg x 0,6	14
2	DA 11 A 20 GG.	N. GG x 0,5	5
1	DA 1 A 10 GG.	FRANCHIGIA	

## 2.5 L'attribuzione delle indennità economiche

Sulla base della valutazione conseguita con l'attribuzione dei "pesi" ai parametri espressi nelle schede di riferimento e tenuto conto delle assenze, si attribuisce a ciascun dipendente un punteggio finale.

La sommatoria dei punteggi attribuiti a ciascun dipendente sarà il coefficiente da utilizzare per il riparto del fondo di produttività con la seguente formula:

$$I = (p \cdot q) / \text{sommatoria}(p \cdot q) \cdot E \cdot G / 100$$

Legenda:

[I] = quota individuale d'incentivo di produttività per merito di gruppo;

[p] = parametro della qualifica funzionale d'inquadramento: cat. B: 100 / cat. C : 125 / cat. D : 150

[q] = qualità di prestazione : punteggio conseguito nella scheda di valutazione

[E] = totale risorse

[G] = grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi (*valore compreso tra 1 e 100 in relazione al grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi*)

Nella verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG che, secondo il contratto decentrato determina la conferma, la riduzione proporzionale o la non conferma del fondo nell'importo stanziato, il Nucleo di Valutazione opera su una scala parametrica da 1 a 100.

Per l'attribuzione dell'indennità di risultato e l'attribuzione della progressione economica si intende articolare i diversi punteggi in fasce. Il riepilogo in fasce consente di abbinare le corrispondenti indennità economiche ad un *range* di valori abbastanza ampio, con il vantaggio di non operare insignificanti differenziazioni nell'attribuzione della progressione economica e dell'indennità di risultato per i responsabili.

PRESTAZIONI FINALI			
RANGE PUNTI	FASCE	RISULTATO POSIZ. ORGANIZZ.	COEFF. PROGR. ORIZZONTALE
Da 371 a 400 punti	A1	100	10
Da 331 a 370 punti	A2	95	10
Da 301 a 330 punti	B1	85	8
Da 271 a 300 punti	B2	80	6
Da 181 a 270 punti	C	50	4
Da 101 a 180 punti	D	25	2
Da 0 a 100 punti	E	0	0

Ai soli fini dell'attribuzione della progressione economica è necessario che il dipendente possieda, tra gli altri (anzianità di servizio e continuità di prestazioni positive nel medio periodo), anche il requisito minimo dello sviluppo professionale consolidato; il punteggio complessivo attribuibile a ciascun dipendente per lo sviluppo professionale consolidato si ottiene attraverso la compilazione di un'apposita scheda di valutazione, come di seguito formulata:

## SCHEMA DI VERIFICA DELLO SVILUPPO PROFESSIONALE CONSOLIDATO

Dipendente: \_\_\_\_\_

Anno \_\_\_\_\_

Profili		Basso	Medio			Alto
		A	B	C	D	E
1)	Arricchimento professionale: acquisizione di nuove conoscenze					
2)	Arricchimento professionale: acquisizione di nuove abilità e competenze					
3)	Qualificazione del lavoro					
4)	Arricchimento della capacità di soluzione dei problemi					
5)	Autocontrollo della qualità del lavoro					
6)	Autocontrollo dei tempi del lavoro svolto					
7)	Flessibilità					
8)	Adattabilità al cambiamento					
9)	Iniziativa: capacità propositiva					
10)	Iniziativa: capacità decisionale					
<b>TOTALE</b>						

Pompiano, li

IL RESPONSABILE DELL'AREA oppure  
IL SEGRETARIO COMUNALE

## **ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI**

- Se il totale della colonna A è > o uguale a 5: punti 0
- Se il totale della colonna A è pari a 3 o 4: punti 4
- Se il totale della colonna A è < o uguale a 2, il punteggio è assegnato come segue:
  - punti 0 per ogni A;
  - punti 1 per ogni B;
  - punti 1,5 per ogni C;
  - punti 2 per ogni D;
  - punti 2,5 per ogni E;

## **CRITERI NELLA DEFINIZIONE DEI PUNTEGGI**

I livelli A-B-C-D-E descrivono il grado con cui una certa caratteristica è presente in un soggetto. Il ricorso ad una scala numerica non rappresenta un tentativo di misurazione o di determinazione di intensità in senso quantitativo, ma un modo per esprimere in maniera convenzionale un'analisi di tipo qualitativo, in termini di presenza/assenza di determinate caratteristiche. Di seguito si riporta una descrizione completa per i livelli A (basso), C (medio) ed E (alto), dando atto che i livelli B e D rappresentano una ulteriore graduazione del livello C in termini di medio-basso e di medio-alto. Nella definizione dei punteggi non si è seguito un criterio strettamente proporzionale, tenendo conto che la presenza di un numero consistente di A, al di là di valutazioni estremamente positive su singoli fattori, possa di per sé escludere il raggiungimento di un sufficiente livello di capacità stabilmente acquisite. Le descrizioni riportate in parentesi indicano le caratteristiche che rilevano esclusivamente le qualifiche con profilo di coordinamento.

## DEFINIZIONE DEI PROFILI

### 1) Arricchimento professionale: acquisizione di nuove conoscenze

**Basso:** Scarso interesse per l'approfondimento di nuove conoscenze inerenti il proprio ruolo.

**Medio:** Sufficiente interesse per l'approfondimento di nuove conoscenze inerenti il proprio ruolo.  
Raggiungimento di un buon livello di approfondimento delle conoscenze acquisite.

**Alto:** Elevato approfondimento delle conoscenze acquisite inerenti il proprio ruolo, accompagnato da una visione sistemica più ampia attraverso collegamenti multidisciplinari.

### 2) Arricchimento professionale: acquisizione di nuove abilità e competenze

**Basso:** Limitata acquisizione di nuove abilità professionali e competenze distintive.

**Medio:** Buona disponibilità all'acquisizione di nuove abilità professionali e competenze distintive.

**Alto:** L'elevata acquisizione di nuove e specifiche abilità si concretizza in una competenza professionale di maggiore complessità.

### 3) Qualificazione del lavoro

**Basso:** Ripetitività nell'utilizzo di metodi e strumenti di lavoro con scarsa predisposizione all'introduzione di elementi migliorativi. Raggiungimento di un livello qualitativo del lavoro appena sufficiente.

**Medio:** Adeguato miglioramento degli aspetti qualificanti il proprio lavoro. Corretto utilizzo di metodi e strumenti di lavoro e buona capacità comunicativa e relazionale. (Buona abilità nel coinvolgimento dei collaboratori).

**Alto:** Elevato miglioramento della qualità del lavoro attraverso l'introduzione costante e attenta di modifiche nei metodi e nei flussi di lavoro. Ottima capacità relazionale e comunicativa. (Elevata abilità nel coinvolgimento e nella motivazione dei collaboratori).

### 4) Arricchimento della capacità di soluzione dei problemi

**Basso:** Tendenza a non affrontare i problemi in maniera tempestiva ed efficace.

**Medio:** Raggiungimento di un buon livello di capacità di analisi dei problemi, con adeguata efficacia e tempestività nelle soluzioni proposte.

**Alto:** Elevata capacità di affrontare i problemi complessi anche contemporaneamente. Pragmatismo, rapidità ed efficacia nelle soluzioni individuate.

## 5) Autocontrollo della qualità del lavoro

**Basso:** Scarsa ricerca di elementi di verifica della qualità del lavoro svolto. Incapacità di autovalutazione critica.

**Medio:** Utilizzo di strumenti di verifica della qualità e dei risultati del lavoro svolto. Buona capacità critica di autovalutazione finalizzata alla crescita qualitativa dei servizi.

**Alto:** Notevole capacità critica di autovalutazione accompagnata da un efficace utilizzo di strumenti di verifica e controllo del lavoro svolto.

## 6) Autocontrollo dei tempi del lavoro svolto

**Basso:** Scarsa ricerca di elementi di controllo dei tempi del lavoro svolto. Incapacità di autovalutazione critica.

**Medio:** Utilizzo di strumenti di rilevazione dei tempi di lavoro. Buona capacità critica di autovalutazione finalizzata alla crescita qualitativa dei servizi.

**Alto:** Notevole capacità critica di autovalutazione accompagnata da un efficace utilizzo di strumenti di verifica dei tempi di lavoro.

## 7) Flessibilità

**Basso:** Scarsa sensibilità a input diversi. Scarsa disponibilità nell'affrontare le variabili contingenti.

**Medio:** Buona capacità di considerare i problemi e le variabili da punti di vista diversi. Interpretazione non rigida del proprio ruolo.

**Alto:** Flessibilità e capacità di adattare i metodi di lavoro alla variabilità delle problematiche affrontate. Disponibilità e versatilità nell'interpretazione del proprio ruolo.

## 8) Adattabilità al cambiamento

**Basso:** Rigidità e scarsa disponibilità nell'accettazione del cambiamento.

**Medio:** Accettazione positiva del cambiamento. Disponibilità a variare o integrare il proprio ruolo a seconda delle necessità emerse.

**Alto:** Disponibilità e capacità critica e propositiva nel cambiamento organizzativo. Notevole sensibilità e adattabilità alle esigenze di servizio.

### **9) Iniziativa: capacità propositiva**

**Basso:** Scarsa autonomia nella gestione della propria attività professionale. Passività nello svolgimento delle proprie mansioni.

**Medio:** Buona capacità di proporre alternative ai metodi di lavoro. Disponibilità a proporre soluzioni alle problematiche emerse. Buona autonomia nella gestione delle proprie competenze.

**Alto:** Notevole capacità nell'analisi delle situazioni organizzative e nella proposizione di soluzioni valide e originali. Elevata capacità di gestione dei processi in maniera autonoma, ma adeguatamente integrata nel sistema complessiva.

### **10) Iniziativa: capacità decisionale**

**Basso:** Resistenza a mettersi in gioco all'interno del gruppo di lavoro con proposte o decisioni. Comportamento ripetitivo e standardizzato. Presenza di ansia incontrollata nelle situazioni di incertezza.

**Medio:** Buona disponibilità ad assumere decisioni nell'ambito del gruppo di lavoro. Atteggiamento non passivo di fronte ai problemi. Controllo dell'ansia in situazioni di incertezza.

**Alto:** Assunzione di responsabilità decisionale. Atteggiamento positivo in presenza di situazioni problematiche. Capacità di valutazione delle alternative. Coinvolgimento e motivazione del gruppo di lavoro. Capacità di gestione dell'ansia.

## **Questionario propedeutico alla compilazione della scheda di verifica dello sviluppo professionale consolidato**

Il questionario ha lo scopo di favorire il confronto tra valutatore e valutato sugli argomenti che verranno presi in considerazione per la progressione di carriera tramite scorrimento orizzontale. Presuppone un'autoverifica del valutato ed un successivo colloquio con il valutatore, che permetterà, in seguito al confronto, di verificare l'effettiva acquisizione di capacità del dipendente. La compilazione della scheda –che sarà effettuata dal responsabile/valutatore- sarà verificata dal Nucleo di Valutazione e, successivamente, illustrata al dipendente interessato prima della definitiva approvazione dei risultati della valutazione.

❖ **Arricchimento professionale (acquisizione stabile di abilità, conoscenze e competenze distintive)**

- 1) Quali e quante nuove abilità ha acquisito nell'ultimo biennio?
- 2) Quali nuove conoscenze ha acquisito e con quali modalità?

❖ **Arricchimento dei compiti (qualificazione del lavoro svolto)**

- 3) Ci sono state variazioni nelle mansioni assegnate e/o nella qualità del lavoro svolto?
- 4) Le è capitato di introdurre o proporre ai flussi/metodi di lavoro che abbiano migliorato i servizi svolti? Quali problemi ha dovuto affrontare? In che modo?
- 5) Quali iniziative ha intrapreso per migliorare il rapporto con l'utenza? E con i collaboratori?
- 6) In che modo ha migliorato la tempestività e l'efficacia nella soluzione dei problemi?

❖ **Autocontrollo dei tempi e della qualità del proprio lavoro**

- 7) Verifica regolarmente la qualità del lavoro svolto? Quali accorgimenti utilizza per tale scopo?
- 8) Verifica la correttezza dei tempi utilizzati per l'esecuzione dei compiti assegnati? Come?

❖ **Flessibilità e disponibilità al cambiamento**

- 9) Ritiene che la sua disponibilità al cambiamento delle mansioni e flessibilità nel lavoro abbiano consentito un effettivo miglioramento dei servizi svolti? In che modo?
- 10) Di fronte a possibili cambiamenti nelle mansioni o nei metodi di lavoro o all'introduzione di innovazioni in genere:
  - a) Le rifiuta a priori?
  - b) Reagisce segnalando le difficoltà riscontrabili?
  - c) Dimostra entusiasmo ed interesse?
- 11) Le è capitato di rifiutare l'assegnazione di compiti diversi da quelli normalmente svolti?
- 12) Sarebbe disponibile ad una diversa collocazione nell'organizzazione del Comune?

❖ **Iniziativa**

- 13) Quando si verifica un problema imprevisto, normalmente:
  - a) Passa oltre rinviando a dopo la soluzione?
  - b) Si limita a segnalarlo?
  - c) Lo illustra proponendo anche una soluzione diversa?
  - d) Si adopera per risolverlo autonomamente?

14) Collabora nella definizione degli obiettivi o attende l'assegnazione dei compiti?

15) Si propone all'interno del suo gruppo di lavoro con suggerimenti o proposte per la soluzione di problemi?

\*\*\*\*\*