



**COMUNE DI BESNATE**  
**PROVINCIA DI VARESE**

---

Delibera N. 42  
del 04/05/2000

**Deliberazione di Giunta Comunale**

**Oggetto: APPROVAZIONE METODOLOGIA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI COMUNALI**

L'anno duemila addi quattro del mese di Maggio alle ore 19.30 nella sede comunale.

La Giunta Comunale, sotto la presidenza del Sig. **RAVASI Giuseppe Antonio - Sindaco** si è regolarmente riunita, con la presenza delle persone risultanti dal seguente prospetto:

**All'appello risultano presenti:**

|                                |                    |           |
|--------------------------------|--------------------|-----------|
| <b>RAVASI Giuseppe Antonio</b> | <b>Sindaco</b>     | <b>SI</b> |
| <b>AGOSTINI Pietro</b>         | <b>Vicesindaco</b> | <b>SI</b> |
| <b>BRUNELLA Gianmario</b>      | <b>Assessore</b>   | <b>SI</b> |
| <b>TAVOSO Bruno</b>            | <b>Assessore</b>   | <b>SI</b> |
| <b>SAPORITI Federico</b>       | <b>Assessore</b>   | <b>NO</b> |

Assiste il Segretario Comunale Sig. **BOTTARI dott. Matteo**

Il Presidente, riconosciuta legale l'adunanza, apre la seduta passando alla trattazione del seguente argomento:

APPROVAZIONE METODOLOGIA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DELLE  
PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI COMUNALI

LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO che l'art. 6 del Nuovo ordinamento professionale dei dipendenti degli Enti Locali approvato il 31.3.1999 prevede che in ogni ente sono adottate metodologie permanenti di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti.

VISTA la Metodologia permanente di valutazione che si allega alla presente per farne parte integrante e sostanziale.

VISTO che la stessa è stata sottoposta e approvata dai Sindacati nell'apposita concertazione.

VISTO il regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi.

VISTO il vigente Statuto comunale approvato dal Consiglio Comunale nelle sedute del 3 ottobre e 10 dicembre 1991 con deliberazioni nn. 57 e 84, esecutive ed adeguato con delibera C.C. n. 21 del 29.04.1994, esecutiva;

VISTO il parere favorevole reso ai sensi dell'art. 53 L. 142/90, in ordine alla regolarità tecnica dal responsabile del servizio direzione.

CON VOTO favorevole, unanime e palese

DELIBERA

1. Di approvare la Metodologia permanente di valutazione allegata alla presente deliberazione per farne parte integrante e sostanziale.

SUCCESSIVAMENTE all'unanimità, la presente deliberazione viene dichiarata Immediatamente Esecutiva per l'urgenza, ai sensi dell'art. 47 Legge 8.6.1990 n. 142.



ORIGINALE  
ALLEGATO ALLA DELIBERA ~~93~~/GM  
N. 42 DEL 04/05/2000

Comune di Besnate

# Metodologia permanente di valutazione



## Introduzione

**Il Sistema di valutazione e di sviluppo delle prestazioni è un processo che si pone le finalità di orientare al conseguimento dei risultati, attraverso la definizione di obiettivi individuali coerenti con le strategie dell'Amministrazione; migliorare i risultati nel tempo, attraverso lo sviluppo delle competenze individuali.**

Il Sistema di valutazione delle Prestazioni qui proposto potrà avere le seguenti finalità:

1. Costituire il sistema di valutazione per l'attribuzione della parte variabile della retribuzione.
2. Costituire il sistema di valutazione per l'attuazione della "progressione economica" all'interno delle singole categorie del personale (A, B, C, D).
3. Costituire elemento di valutazione, unitamente ad altri fattori, ai fini delle procedure selettive per la progressione verticale da una categoria all'altra (selezione interna).

Per la realizzazione di quanto al punto 1 e al punto 2 la valutazione sarà effettuata su base annua.

Per quanto attiene alla terza finalità del sistema, la valutazione della prestazione sarà utilizzata su base pluriennale e prospettica ma, accanto ad essa, sarà necessario integrare il sistema di valutazione attraverso un vero e proprio sistema di selezione.

La metodologia si basa su un sistema numerico inteso ad attribuire, in corrispondenza di ciascun elemento di valutazione, uno specifico valore quantitativo nell'ambito di un complessivo 'plafond' di punteggio conseguibile pari a 100 (il punteggio risulta quindi espresso in centesimi). Dato dunque il valore massimo globale pari a 100, a ciascun elemento valutativo potrà essere riconosciuto un valore massimo parziale differenziato in relazione all'importanza attribuita al fattore.

Questo permetterà una metodologia semplice, priva di sofisticati e complessi meccanismi matematici; inoltre il punteggio finale espresso in centesimi (es: risultato 70 punti su 100) determina una immediata percezione del risultato finale della valutazione ed una comparazione relativa tra valutazioni differenti.

Il sistema così definito rende possibile altresì definire livelli minimi di punteggio per l'attribuzione di premi e incentivi nonché per procedere all'applicazione della progressione orizzontale tra categorie.

Relativamente al primo punto si può ipotizzare la definizione del livello di 'soglia' nella misura di **50 punti**. Tale punteggio dovrà essere raggiunto o superato su base annuale per l'attribuzione della parte variabile di retribuzione. Il premio crescerà quindi proporzionalmente in funzione del punteggio raggiunto.

Per quanto riguarda le progressioni orizzontali si stabilisce la necessità di raggiungere la soglia di almeno **70 punti** (con il vincolo del conseguimento del giudizio di 'buono' nei fattori comportamentali considerati strategici per ciascuna categoria).

## Gli aspetti tecnici del sistema di valutazione

Il metodo proposto prevede l'attribuzione alla prestazione di ciascun dipendente di due distinti punteggi:

- Il primo riferito alla valutazione dei comportamenti organizzativi;
- Il secondo riferito alla valutazione su obiettivi.

Per la rilevazione di tali punteggi si fa riferimento al modello di **Scheda di Valutazione** allegata e al **Manuale di valutazione** anch'esso allegato.

### 1. Il punteggio relativo alla valutazione sui comportamenti organizzativi

Gli scopi di tale valutazione sono:

- **Comprendere in che misura sono state espresse le competenze richieste dal proprio ruolo.**
- **Individuare le aree di miglioramento e sviluppo su cui lavorare in seguito, attraverso la formazione, l'affiancamento e la guida.**

Tale piano di valutazione è basato su una lista di comportamenti tipo analoga a quella riportata nella scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi allegata.

La valutazione dovrà stabilire in quale misura il comportamento reale del valutato si avvicina al comportamento tipo riportato nella lista e specificato nel Manuale di valutazione.

Il punteggio finale sui comportamenti organizzativi è ottenuto sommando i punteggi relativi ai singoli fattori [P(A)].

### 2. Il punteggio relativo alla valutazione sugli obiettivi

**La Valutazione fa riferimento ai risultati conseguiti, rispetto agli obiettivi prefissati. Lo scopo della valutazione dei risultati è quello di fare un'analisi oggettiva dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e di individuare le cause dell'eventuale mancato raggiungimento degli stessi.**

Il punteggio relativo alla valutazione su obiettivi è ottenuto come media ponderata dei punti conseguiti su ciascun obiettivo.

I punti su ciascun obiettivo vengono attribuiti in sede di valutazione finale dopo aver valutato in quale misura l'obiettivo è stato conseguito.

Il sistema prevede quattro diversi **giudizi sintetici** finali sul grado di conseguimento di un obiettivo:

- a) risultati pienamente conseguiti;
- b) risultati significativi ma non pienamente conseguiti;
- c) risultati al di sotto delle attese;
- d) risultati non conseguiti.

Per ciascun giudizio sono previsti i seguenti punteggi:

- a) per "risultato pienamente conseguito" 100 punti;
- b) per "risultato significativo ma non pienamente conseguito" 80 punti
- c) per "risultato al di sotto delle attese" 50 punti
- d) per "risultato non conseguito" 20 punti.

Ciascun obiettivo avrà assegnato, in sede di Piano Esecutivo di Gestione, un 'peso specifico' ad opera della Giunta comunale sentito il parere del Nucleo di Valutazione e del Responsabile incaricato della Posizione Organizzativa.

Tali 'pesi specifici' consentiranno di tener conto della diversa importanza e rilevanza che i vari obiettivi hanno nella valutazione complessiva della prestazione del dipendente. Quanto più un obiettivo è sfidante, problematico, complesso ed assorbente, tanto maggiore dovrà essere il peso attribuito.

Si stabiliscono i seguenti gradi di importanza e di rilevanza degli obiettivi:

1. obiettivo minimo: peso pari a 0,8;
2. obiettivo medio: peso pari 1;
3. obiettivo alto: peso pari a 1,2;
4. obiettivo massimo: peso pari a 1,4.

Il punteggio finale è ottenuto applicando la seguente formula (media ponderata dei punteggi di tutti gli obiettivi):

$$P(B) = \frac{p(ob1) * ps(ob1) + p(ob2) * ps(ob2) + \dots + p(obn) * ps(obn)}{[ps(ob1) + ps(ob2) + \dots + ps(obn)]}$$

Dove:

- P(B) è il punteggio finale di valutazione sugli obiettivi;
- p(ob1) ... p(obn) sono i punteggi attribuiti al primo, al secondo e all'n-esimo obiettivo;
- ps(ob1) ... ps(obn) sono i pesi attribuiti al primo, al secondo e all'n-esimo obiettivo.

In funzione del punteggio finale ottenuto [P(B)], alla prestazione del dipendente, riferita alla valutazione su obiettivi, viene attribuito la seguente valutazione finale:

- risultati pienamente conseguiti se P(B) è uguale o superiore a 75;
- risultati significativi ma non pienamente conseguiti se P(B) è inferiore a 75 ma uguale o superiore a 60;
- risultati al di sotto delle attese se P(B) è inferiore a 60 ma uguale o superiore a 40;
- risultati non conseguiti se P(B) è inferiore a 40.

E' importante sottolineare che il punteggio è attribuito a ciascun obiettivo considerato nella sua globalità.

Chi valuta dovrà comunque esprimere un giudizio coerente con le valutazioni relative ai risultati specifici ed al rispetto dei tempi.

## i. La valutazione finale della prestazione

incrociando i due tipi di valutazione - quella sui comportamenti e quella sugli obiettivi - si ottiene la valutazione finale della prestazione del dipendente.

Tale valutazione è ottenuta come media ponderata del punteggio conseguito sugli obiettivi [P(B)] e del punteggio conseguito sui comportamenti [P(A)]. Nel calcolo della media ponderata si attribuisce un peso pari a 0,8 al punteggio relativo alla valutazione dei comportamenti dei dipendenti della categoria C e D (questi ultimi non titolari di posizione organizzativa) e un punteggio con un peso pari a 0,2 al punteggio relativo alla valutazione sugli obiettivi.

Il peso sarà di 0,9 e di 0,1 rispettivamente per i comportamenti e per gli obiettivi della categoria B3.

Il peso sarà di 0,7 e di 0,3 rispettivamente su comportamenti e obiettivi relativamente alle prestazioni dei responsabili di posizione organizzativa.

Il punteggio finale di sintesi è ottenuto applicando la seguente formula:

$$P(F) = P(A) * 0,8 + P(B) * 0,2$$

$$[P(F) = P(A) * 0,9 + P(B) * 0,1 \text{ (cat. B3)}]$$

$$[P(F) = P(A) * 0,7 + P(B) * 0,3 \text{ (Responsabili incaricati delle Posizioni Organizzative)}]$$

dove:

- P(F) è il punteggio finale della valutazione globalmente considerata;
- P(A) è il punteggio finale di valutazione sui comportamenti organizzativi;
- P(B) è il punteggio finale di valutazione sugli obiettivi.

Sono previsti quattro giudizi finali di sintesi:

- prestazione pienamente soddisfacente: punteggio finale maggiore o uguale a 75;
- prestazione soddisfacente: punteggio finale maggiore o uguale a 60 ma inferiore a 75;
- prestazione migliorabile: punteggio finale maggiore o uguale a 40 ma inferiore a 60;
- prestazione con notevoli margini di miglioramento; punteggio finale minore di 40.

Il Segretario  
Don Matteo



Comune di Besnate

# Scheda di valutazione

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

1

ANNO DI RIFERIMENTO: \_\_\_\_\_

PERIODO CONSIDERATO  
(se riferito ad una sola parte dell'anno): DA \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

DATA DELLA VALUTAZIONE: \_\_\_\_\_

VALUTAZIONE EFFETTUATA DA: \_\_\_\_\_

IN QUALITA' DI: \_\_\_\_\_

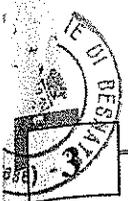
2

DIPENDENTE:

COGNOME: \_\_\_\_\_

NOME: \_\_\_\_\_

DATA DI NASCITA: \_\_\_\_\_



**INFORMAZIONI PROFESSIONALI:**

DATA DI ASSUNZIONE: \_\_\_\_\_

TITOLO DI STUDIO: \_\_\_\_\_

ATTUALMENTE INQUADRATO NELLA CATEGORIA: \_\_\_\_\_ DAL: \_\_\_\_\_

PROFILO PROFESSIONALE: \_\_\_\_\_

SETTORE DI APPARTENENZA: \_\_\_\_\_

SERVIZIO: \_\_\_\_\_

PRECEDENTI INQUADRAMENTI (compilare solo nel caso di mutamenti, con riferimento al servizio presso altri settori o servizi dello stesso settore):

Q.F./CAT. \_\_\_\_\_ DAL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_

PROFILO PROFESSIONALE: \_\_\_\_\_

SETTORE: \_\_\_\_\_

SERVIZIO: \_\_\_\_\_

Q.F./CAT. \_\_\_\_\_ DAL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_

PROFILO PROFESSIONALE: \_\_\_\_\_

SETTORE: \_\_\_\_\_

SERVIZIO: \_\_\_\_\_

4

PRINCIPALI OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA NEL PERIODO \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1

PRINCIPALI MANSIONI/FUNZIONI DI COMPETENZA:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



---

---

---

---

**6**

**ULTERIORI NOTIZIE CHE SI RITIENE UTILE SEGNALARE:**

---

---

---

---

---

**7**

**ANDAMENTO DELLA PRESTAZIONE DEL COLLABORATORE**  
(Esprimere un giudizio sulla prestazione del collaboratore in rapporto al passato):

---

---

---

---

---

**8**

**ELEMENTI PARTICOLARI DI GIUDIZIO:**

ASPETTI DI ECCELLENZA: \_\_\_\_\_

---

---

ASPETTI DA MIGLIORARE: \_\_\_\_\_

---

---

---





12

CONSIDERAZIONI E PROPOSTE ESPRESSE DAL VALUTATO NEL CORSO DEL COLLOQUIO:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Data \_\_\_\_\_

Firma del Valutato \_\_\_\_\_

**Comune di Besnate**  
**Metodologia di valutazione della prestazione**  
**CATEGORIA "A"**

**FATTORI DI VALUTAZIONE**

| <b>ESPERIENZA ACQUISITA</b>  |                          | <b>MAX 20 PUNTI</b> |       |
|--|--------------------------|---------------------|-------|
| attività prestata in posizione professionale riferibile alla medesima categoria o in posizione equivalente | PERIODO                  |                     | PUNTI |
|  | oltre 2 e fino a 4 anni  |                     | 4     |
|  | oltre 4 e fino a 6 anni  |                     | 8     |
|  | oltre 6 e fino a 8 anni  |                     | 12    |
|  | oltre 8 e fino a 10 anni |                     | 16    |
|  | oltre 10 anni            |                     | 20    |
| <b>PUNTI ASSEGNATI</b>   |                          |                     |       |

| <b>COMPETENZE</b>   |             | <b>MAX 20 PUNTI</b> |    |  |
|---|-------------|---------------------|----|--|
| abilità applicativa delle conoscenze pratiche apprese in ambito operativo; orientamento e disponibilità all'arricchimento professionale | PUNTI       |                     |    |  |
|   | Minimo      | 2                   | 4  |  |
|   | Sufficiente | 6                   | 8  |  |
|   | Discreto    | 10                  | 12 |  |
|   | Buono       | 14                  | 16 |  |
|   | Ottimo      | 18                  | 20 |  |
| <b>PUNTI ASSEGNATI</b>  |             |                     |    |  |

| <b>QUALITA'/EFFICIENZA</b>  |             | <b>MAX 30 PUNTI</b> |    |    |  |  |
|---|-------------|---------------------|----|----|--|--|
| capacità di operare con efficienza nell'ambito delle prescrizioni, anche di massima, ricevute | PUNTI       |                     |    |    |  |  |
|   | Minimo      | 1                   | 2  | 3  |  |  |
|   | Sufficiente | 4                   | 5  | 6  |  |  |
|   | Discreto    | 7                   | 8  | 9  |  |  |
|   | Buono       | 10                  | 11 | 12 |  |  |
|   | Ottimo      | 13                  | 14 | 15 |  |  |
| rispetto dei tempi, efficienza nell'utilizzo di risorse e cura dei materiali assegnati        | PUNTI       |                     |    |    |  |  |
|   | Minimo      | 1                   | 2  | 3  |  |  |
|   | Sufficiente | 4                   | 5  | 6  |  |  |
|   | Discreto    | 7                   | 8  | 9  |  |  |
|   | Buono       | 10                  | 11 | 12 |  |  |
|   | Ottimo      | 13                  | 14 | 15 |  |  |
| <b>PUNTI ASSEGNATI</b>  |             |                     |    |    |  |  |

## Comune di Besnate

|  |                     |    |    |   |
|--|---------------------|----|----|---|
| <b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI</b> – Orientamento ai risultati finali della propria attività/settore con riguardo ai seguenti elementi:  | <b>MAX 30 PUNTI</b> |    |    |   |
| Equivaleenza funzionale, capacità di adattamento operativo nell'ambito di intervento, alle esigenze di duttilità gestionale ai mutamenti organizzativi   | PUNTI               |    |    |   |
|  | Minimo              | 1  | 2  | 3 |
|  | Sufficiente         | 4  | 5  | 6 |
|  | Discreto            | 7  | 8  |   |
|  | Buono               | 9  | 10 |   |
|  | Ottimo              | 11 | 12 |   |
| Capacità a favorire il clima produttivo, propensione ai rapporti con l'utenza e attitudine al lavoro di gruppo   | PUNTI               |    |    |   |
|  | Minimo              | 1  | 2  |   |
|  | Sufficiente         | 3  | 4  |   |
|  | Discreto            | 5  |    |   |
|  | Buono               | 6  |    |   |
|  | Ottimo              | 7  |    |   |
| Capacità di risoluzione dei problemi operativi incontrati nello svolgimento delle mansioni affidate e capacità di organizzare le operazioni inerenti alla propria attività lavorativa per migliorare il risultato finale | PUNTI               |    |    |   |
|  | Minimo              | 1  | 2  | 3 |
|  | Sufficiente         | 4  | 5  | 6 |
|  | Discreto            | 7  | 8  |   |
|  | Buono               | 9  | 10 |   |
|  | Ottimo              | 11 |    |   |
| <b>PUNTI ASSEGNATI</b>   |                     |    |    |   |

|                                   |     |                            |  |
|-----------------------------------|-----|----------------------------|--|
| <b>PUNTEGGIO MAX CONSEGUIBILE</b> | 100 | <b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b> |  |
|-----------------------------------|-----|----------------------------|--|

**Comune di Besnate**  
**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**  
**CATEGORIE "B e C"**

**FATTORI DI VALUTAZIONE**

| <b>PERIENZA ACQUISITA</b>  |                          | <b>MAX 15 PUNTI</b> |
|--|--------------------------|---------------------|
| attività prestata in posizione professionale riferibile alla decima categoria o in posizione equivalente | PERIODO                  | PUNTI               |
|  | oltre 2 e fino a 4 anni  | 3                   |
|  | oltre 4 e fino a 6 anni  | 5                   |
|  | oltre 6 e fino a 8 anni  | 9                   |
|  | oltre 8 e fino a 10 anni | 11                  |
|  | oltre 10 anni            | 15                  |
| <b>PUNTI ASSEGNATI</b>   |                          |                     |

| <b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI – Orientamento ai risultati finali della propria attività/settore con riguardo ai seguenti elementi:</b>   |             | <b>MAX 25 PUNTI</b> |    |   |
|---|-------------|---------------------|----|---|
| responsabilità e flessibilità operativa, abilità di favorire il clima produttivo, attitudine al lavoro di gruppo, partecipazione attiva e consapevole alla "produzione" e capacità di rapportarsi in modo ottimale con l'utenza interna/esterna | PUNTI       |                     |    |   |
|   | Minimo      | 1                   | 2  | 3 |
|   | Sufficiente | 4                   | 5  | 6 |
|   | Discreto    | 7                   | 8  |   |
|   | Buono       | 9                   | 10 |   |
|   | Ottimo      | 11                  | 12 |   |
| attitudine all'analisi ed all'individuazione/applicazione di soluzioni ai problemi operativi incontrati (Problem Solving)   | PUNTI       |                     |    |   |
|   | Minimo      | 1                   | 2  | 3 |
|   | Sufficiente | 4                   | 5  | 6 |
|   | Discreto    | 7                   | 8  | 9 |
|   | Buono       | 10                  | 11 |   |
|   | Ottimo      | 12                  | 13 |   |
| <b>PUNTI ASSEGNATI</b>  |             |                     |    |   |

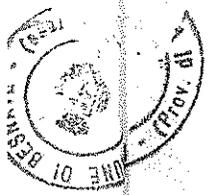
| <b>COMPETENZE</b>  |             | <b>MAX 25 PUNTI</b> |    |    |
|--|-------------|---------------------|----|----|
| abilità applicativa delle conoscenze teoriche/pratiche apprese in ambito operativo e/o a seguito di processi formativi, in funzione del livello di servizio reso | PUNTI       |                     |    |    |
|  | Minimo      | 1                   | 2  | 3  |
|  | Sufficiente | 4                   | 5  | 6  |
|  | Discreto    | 7                   | 8  | 9  |
|  | Buono       | 10                  | 11 | 12 |
|  | Ottimo      | 13                  | 14 | 15 |
| orientamento e disponibilità all'aggiornamento   | PUNTI       |                     |    |    |
|  | Minimo      | 1                   | 2  |    |
|  | Sufficiente | 3                   | 4  |    |
|  | Discreto    | 5                   | 6  |    |
|  | Buono       | 7                   | 8  |    |
|  | Ottimo      | 9                   | 10 |    |
| <b>PUNTI ASSEGNATI</b>   |             |                     |    |    |

## Comune di Besnate

|  |                     |   |    |
|--|---------------------|---|----|
| <b>AUTONOMIA</b><br>capacità di gestione autonoma delle responsabilità assegnate, nell'ambito di istruzioni o direttive di massima ricevute, capacità di programmazione del proprio lavoro | <b>MAX 10 PUNTI</b> |   |    |
|  | PUNTI               |   |    |
|  | Minimo              | 1 | 2  |
|  | Sufficiente         | 3 | 4  |
|  | Discreto            | 5 | 6  |
|  | Buono               | 7 | 8  |
|  | Ottimo              | 9 | 10 |
| <b>PUNTI ASSEGNATI</b>   |                     |   |    |

|  |                        |    |    |    |
|--|------------------------|----|----|----|
| <b>QUALITA'/EFFICIENZA</b><br>livello qualitativo delle prestazioni rese nell'assolvimento funzionale (accuratezza e precisione) | <b>MAX 25 PUNTI</b>    |    |    |    |
|  | PUNTI                  |    |    |    |
|  | Minimo                 | 1  | 2  |    |
|  | Sufficiente            | 3  | 4  |    |
|  | Discreto               | 5  | 6  |    |
|  | Buono                  | 7  | 8  |    |
|  | Ottimo                 | 9  | 10 |    |
| efficienza della prestazione in termini di rispetto dei tempi e scadenze, economia e corretta gestione delle risorse             | PUNTI                  |    |    |    |
|  | Minimo                 | 1  | 2  | 3  |
|  | Sufficiente            | 4  | 5  | 6  |
|  | Discreto               | 7  | 8  | 9  |
|  | Buono                  | 10 | 11 | 12 |
|  | Ottimo                 | 13 | 14 | 15 |
|  | <b>PUNTI ASSEGNATI</b> |    |    |    |

|                                   |     |                            |  |
|-----------------------------------|-----|----------------------------|--|
| <b>PUNTEGGIO MAX CONSEGUIBILE</b> | 100 | <b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b> |  |
|-----------------------------------|-----|----------------------------|--|



## Comune di Besnate

# METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE CATEGORIA "D"

## FATTORI DI VALUTAZIONE

| <b>CAPACITA' RELAZIONALE</b>   | <b>MAX 20 PUNTI</b> |    |    |
|--|---------------------|----|----|
| attitudine al lavoro di gruppo, capacità di gestione delle relazioni con particolare riguardo ai rapporti con il cliente finale della propria attività, sia esso interno e/o esterno (rapporti con l'utenza) | PUNTI               |    |    |
|  | Minimo              | 1  | 4  |
|  | Sufficiente         | 5  | 8  |
|  | Discreto            | 9  | 12 |
|  | Buono               | 13 | 16 |
|  | Ottimo              | 17 | 20 |
| <b>PUNTI ASSEGNATI</b>   |                     |    |    |

| <b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI</b>  | <b>MAX 30 PUNTI</b> |    |    |    |
|---|---------------------|----|----|----|
| grado di coinvolgimento nei processi amministrativi e/o produttivi, attitudine all'integrazione interfunzionale | PUNTI               |    |    |    |
|   | Minimo              | 1  | 2  | 3  |
|   | Sufficiente         | 4  | 5  | 6  |
|   | Discreto            | 7  | 8  | 9  |
|   | Buono               | 10 | 11 | 12 |
| Ottimo  | 13                  | 14 | 15 |    |
| capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità               | PUNTI               |    |    |    |
|   | Minimo              | 1  | 2  | 3  |
|   | Sufficiente         | 4  | 5  | 6  |
|   | Discreto            | 7  | 8  | 9  |
|   | Buono               | 10 | 11 | 12 |
|   | Ottimo              | 13 | 14 | 15 |
| <b>PUNTI ASSEGNATI</b>  |                     |    |    |    |

| <b>INIZIATIVA</b>   | <b>MAX 20 PUNTI</b> |    |    |
|---|---------------------|----|----|
| iniziativa personale e capacità di proposizione ed implementazione di innovazione e miglioramento della organizzazione  | PUNTI               |    |    |
|   | Minimo              | 1  | 2  |
|   | Sufficiente         | 3  | 4  |
|   | Discreto            | 5  | 6  |
|   | Buono               | 7  | 8  |
| Ottimo  | 9                   | 10 |    |
| capacità di affrontare situazioni critiche e di stress mantenendo i livelli qualitativi attesi in funzione del servizio | PUNTI               |    |    |
|   | Minimo              | 1  | 2  |
|   | Sufficiente         | 3  | 4  |
|   | Discreto            | 5  | 6  |
|   | Buono               | 7  | 8  |
|   | Ottimo              | 9  | 10 |
| <b>PUNTI ASSEGNATI</b>  |                     |    |    |

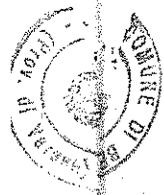
## Comune di Besnate



| <b>QUALITA'EFFICACIA</b>   | <b>MAX 15 PUNTI</b>    |    |    |    |
|--|------------------------|----|----|----|
| livello qualitativo delle prestazioni rese nell'assolvimento funzionale e del servizio finale dell'unità/settore di appartenenza | PUNTI                  |    |    |    |
|  | Minimo                 | 1  | 2  | 3  |
|  | Sufficiente            | 4  | 5  | 6  |
|  | Discreto               | 7  | 8  | 9  |
|  | Buono                  | 10 | 11 | 12 |
|  | Ottimo                 | 13 | 14 | 15 |
|  | <b>PUNTI ASSEGNATI</b> |    |    |    |

| <b>EFFICIENZA</b>   | <b>MAX 15 PUNTI</b>    |    |    |    |
|---|------------------------|----|----|----|
| attenzione all'efficienza della prestazione in termini di ottimizzazione dei tempi e corretta gestione delle risorse, capacità di programmazione del proprio lavoro e di quello dei collaboratori | PUNTI                  |    |    |    |
|   | Minimo                 | 1  | 2  | 3  |
|   | Sufficiente            | 4  | 5  | 6  |
|   | Discreto               | 7  | 8  | 9  |
|   | Buono                  | 10 | 11 | 12 |
|   | Ottimo                 | 13 | 14 | 15 |
|   | <b>PUNTI ASSEGNATI</b> |    |    |    |

|                                   |     |                            |  |
|-----------------------------------|-----|----------------------------|--|
| <b>PUNTEGGIO MAX CONSEGUIBILE</b> | 100 | <b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b> |  |
|-----------------------------------|-----|----------------------------|--|



Comune di Besnate

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**  
**FATTORI DI VALUTAZIONE**

| CATEGORIA | MAX PUNTI | FATTORE                   | FATTORE STRATEGICO |
|-----------|-----------|---------------------------|--------------------|
| A         | 20        | esperienza acquisita      |                    |
|           | 20        | Competenze                |                    |
|           | 30        | qualità/efficienza        | SI                 |
|           | 30        | orientamento ai risultati | SI                 |
| B e C     | 15        | esperienza acquisita      |                    |
|           | 25        | orientamento ai risultati | SI                 |
|           | 25        | Competenze                |                    |
|           | 10        | Autonomia                 |                    |
|           | 25        | qualità/efficienza        | SI                 |
| D         | 20        | capacità relazionale      | SI                 |
|           | 30        | orientamento ai risultati | SI                 |
|           | 20        | Iniziativa                |                    |
|           | 15        | qualità/efficacia         |                    |
|           | 15        | Efficienza                |                    |

Il Segretario Comunale  
(Dott. *Adriano*)



DEL 04/5/02 **SCHEDA DI VALUTAZIONE OBIETTIVI**

Nome, cognome Valutato

Periodo di valutazione

Data di compilazione

**VALUTAZIONE DEI RISULTATI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI**

| Titolo obiettivo  | Peso (ps)* | Giudizio sintetico (p)** | Punti (ps*p) |
|---|------------|--------------------------|--------------|
| 1.  |            |                          |              |
| 2.  |            |                          |              |
| 3.  |            |                          |              |
| 4.  |            |                          |              |
| 5.  |            |                          |              |
| 6.  |            |                          |              |
| 7.  |            |                          |              |
| 8.  |            |                          |              |
| 9.  |            |                          |              |
| 10.   |            |                          |              |
| 11.   |            |                          |              |
| <b>TOTALE</b>   |            |                          |              |
| <b>Punteggio finale di valutazione (media ponderata punti) [P(B)]</b> |            |                          |              |

|  |                       |            |   |           |                          |           |                |           |  |
|--|-----------------------|------------|---|-----------|--------------------------|-----------|----------------|-----------|--|
| <b>VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI CONSEGUITI</b> | Pienamente conseguiti | <b>100</b> | Significativi, ma non pienamente conseguiti | <b>80</b> | Al di sotto delle attese | <b>50</b> | Non conseguiti | <b>20</b> |  |
|--|-----------------------|------------|---|-----------|--------------------------|-----------|----------------|-----------|--|

\*ps = 0,8 (min), 1 (med), 1,2 (alto), 1,4 (max).

\*\* per ogni risultato "pienamente conseguito" 100 punti;  
 per ogni risultato "significativo ma non pienamente conseguito" 80 punti  
 per ogni risultato "al di sotto delle attese" 50 punti  
 per ogni risultato "non conseguito" 20 punti.

ORIGINALE

ALLEGATO B DEL D. D. S. BESNATE 08/GM

N. 42 DEL 04/05/02

ALLEGATO B

METODOLOGIA  
PERMANENTE DI  
VALUTAZIONE

Comune di Besnate

# Manuale di valutazione



# Manuale di valutazione

## Utilizzo del manuale

### Destinatari

Questo manuale è fornito ai responsabili di posizione organizzativa, per illustrare con esemplificazioni e specificazioni la metodologia di valutazione permanente adottata dal Comune di Besnate e guidare una corretta impostazione del processo valutativo, al fine di ottenere gli scopi prefissati. Inoltre, è messo a disposizione dei dipendenti in un'ottica di completa trasparenza del processo di valutazione.

*La qualifica di 'manuale' vuole sottolineare l'aspetto altamente pratico del documento che, per questa sua natura, è suscettibile di modificazioni e integrazioni. L'utilizzo di questa guida è strettamente funzionale all'impiego della SCHEDA DI VALUTAZIONE, alla quale fa riferimento.*

### A che cosa serve la valutazione

Il sistema di valutazione è un processo che si pone le finalità di orientare l'attività di ciascun dipendente al conseguimento dei risultati attraverso la definizione di obiettivi individuali coerenti con le strategie dell'Amministrazione e di migliorare questi risultati nel tempo, attraverso lo sviluppo delle competenze individuali. Il sistema di valutazione verrà utilizzato anche ai fini della progressione economica orizzontale.

### Chi sono i soggetti della valutazione

A tali fini la metodologia di valutazione, coerentemente con la previsione contrattuale, prevede che i soggetti della valutazione siano i dipendenti e i responsabili delle posizioni organizzative, a livelli diversi.

I Responsabili incaricati delle Posizioni Organizzative in base all'art.11 dell'Ordinamento professionale e al d.lgs. 286/99 hanno il compito di seguire e valutare il personale da essi dipendente in base all'organigramma della loro Area. Sono, quindi contemporaneamente valutatori e valutati dal Nucleo di valutazione.

Il Sindaco, che nomina con proprio decreto i Responsabili delle Posizioni Organizzative, ha, infatti, il compito di valutare gli stessi coadiuvato in ciò dal Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di valutazione (composto da tre membri di cui uno interno, il Segretario comunale, e due esterni, in convenzione con gli altri undici comuni della Convenzione) ha, inoltre, il compito di vigilare sulle valutazioni effettuate dai Responsabili incaricati delle Posizioni Organizzative al fine di garantire la corretta applicazione della metodologia di valutazione.

## In che modo avviene la valutazione

La valutazione è un processo e, come tale, si suddivide in fasi ben precise.

Lo strumento concreto attraverso cui essa si realizza è la **SCHEDA DI VALUTAZIONE**.

Si riportano, di seguito, le singole fasi del processo di valutazione così come previste nella metodologia al fine di sottolineare gli adempimenti che il valutatore dovrà tenere presenti nella compilazione della scheda di valutazione:

### ○ MOMENTO PRE-VALUTATIVO

Questo momento è preliminare a tutto il processo valutativo e, come tale, recepisce le fasi istituzionali (di competenza di altri organi del Comune) che sono propedeutiche alla valutazione.

#### 1. Compilazione della parte anagrafica e professionale del dipendente

*(quadri 1-2-3 della Scheda di Valutazione)*

L'Ufficio Personale, prima di consegnare la scheda ai valutatori provvederà a compilare la prima parte della scheda (quadri 1-3) acquisendo tutti gli elementi utili ad inquadrare il profilo anagrafico e professionale del dipendente. Occorrerà, pertanto che inserisca i dati anagrafici e le informazioni professionali contenute nel Fascicolo del dipendente.

Il documento a tal fine più rilevante è senz'altro il **Contratto individuale di lavoro**, che contiene il **Profilo professionale** in cui il dipendente è inquadrato in quella data.

#### 2. Compilazione dei quadri che precisano gli obiettivi

*(quadri 4-5-6 della Scheda di Valutazione)*

Il Responsabile incaricato delle Posizioni Organizzative ricevute le schede di valutazione così compilate dall'ufficio Personale dovrà compilare, come si è detto, il quadro 4, il quadro 5 e il quadro 6.

*Si raccomanda di fare molta attenzione alle competenze che descrivono il Profilo Professionale del dipendente: da queste informazioni che rappresentano il modello 'ideale' di dipendente così come inteso dall'Amministrazione comunale il Responsabile dovrà trarre tutti quegli spunti utili a compilare il quadro 'PRINCIPALI MANSIONI/FUNZIONI DI COMPETENZA' (quadro 5)*

Altri documenti estremamente rilevanti ai fini della compilazione della parte iniziale della scheda sono, in ordine:

1. La parte della **Relazione Previsionale e Programmatica** allegata al Bilancio Pluriennale in cui si individuano gli obiettivi strategici dell'Ente così come proposti dalla Giunta Comunale e approvati dal Consiglio Comunale.
2. Il **Piano Esecutivo di gestione** nella parte in cui si specificano gli obiettivi strategici in obiettivi dell'Unità organizzativa di riferimento (Servizio o Ufficio).

3. Il Piano dettagliato degli obiettivi (contenuto nel Peg) che contiene la specificazione dei piani di lavoro, progetti-obiettivo ed obiettivi per centro di costo o individuali precedentemente negoziati con i Responsabili delle Posizioni Organizzative e con i Responsabili dei Servizi.

La documentazione di cui sopra costituisce elemento essenziale per la compilazione del quadro 4, **PRINCIPALI OBIETTIVI PER L'UNITA' ORGANIZZATIVA DI RIFERIMENTO**, contenuto nella prima parte della scheda.

Il quadro 6, **ULTERIORI NOTIZIE CHE SI RITIENE UTILE SEGNALARE**, non è solo un quadro utile per inserire dati non collocabili in altri punti della scheda ma può essere il punto giusto per specificare gli obiettivi individuali del soggetto da valutare nonché altri dati relativi ai comportamenti organizzativi o a situazioni individuali particolari che potranno influire sulla valutazione.

**LA COMPILAZIONE DELLA PRIMA PARTE DELLA SCHEDA (quadri da 1 a 6) DEVE ESSERE EFFETTUATA ALL'INIZIO DEL PERIODO DI VALUTAZIONE.**

#### ○ FASE DI ESAME DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

Il compito del valutatore non è solo quello di compilare esattamente la scheda valutativa ma è principalmente quello di monitorare e gestire la prestazione del dipendente in base ai 'patti' con lui stabiliti nel momento di inizio della fase valutativa.

Pertanto, i Responsabili incaricati delle Posizioni Organizzative si premureranno di indicare, sulla parte della scheda che riporta le notizie e le direttive di cui al momento pre-valutativo, la data in cui la stessa è stata discussa e consegnata in copia al dipendente da valutare.

*E' fondamentale che il dipendente conosca in anticipo ciò su cui sarà valutato e questa comunicazione dovrà essere particolarmente curata dal responsabile in quanto eventuali incomprensioni o ambiguità emergeranno inevitabilmente nel momento in cui si effettuerà la valutazione.*

Una volta portate a conoscenza del dipendente le aspettative e gli obiettivi di miglioramento della prestazione, definiti in seguito ad un processo di negoziazione, comincia la vera e propria fase valutativa, che normalmente dura per un anno solare ma può, a discrezione del responsabile, essere preceduta da valutazioni intermedie o da semplici monitoraggi che saranno utili come documentazione giustificativa della valutazione finale. Tali monitoraggi, o valutazioni informali, costituiscono dunque "l'agenda" sulla quale il valutatore appunta le sue osservazioni e i dati da lui acquisiti in merito alla prestazione del dipendente. La scrupolosa raccolta di materiali, informazioni e osservazioni in merito alla prestazione del dipendente può essere molto utile al responsabile/valutatore, nel momento in cui sarà chiamato dal Nucleo di Valutazione a giustificare le sue scelte valutative e la corretta applicazione della metodologia di valutazione.

#### ○ FASE DI VALUTAZIONE

In base agli elementi acquisiti nelle fasi precedenti, nel momento in cui si chiude il periodo in cui viene esaminata e monitorata la prestazione individuale, i Responsabili incaricati delle Posizioni Organizzative dovranno cominciare ad analizzare le singole prestazioni di ciascun dipendente utilizzando la parte della scheda in cui si chiede di dare

un punteggio ai fattori di valutazione e ai risultati raggiunti sugli obiettivi proposti all'inizio del periodo.

Per coadiuvare la scelta dell'attribuzione dei punteggi si dà di seguito una specifica descrittiva dei comportamenti attesi con riferimento ai vari livelli in cui il responsabile ritiene di collocare la prestazione del dipendente:

## SPECIFICAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

### Categoria A

Attenersi alle indicazioni contenute nella scheda per ciascun fattore di valutazione

### Categorie B - C

- ▶ ESPERIENZA ACQUISITA
- ▶ ORIENTAMENTO AI RISULTATI 1
- ▶ ORIENTAMENTO AI RISULTATI 2
- ▶ COMPETENZE 1
- ▶ COMPETENZE 2
- ▶ AUTONOMIA
- ▶ QUALITA' EFFICIENZA 1
- ▶ QUALITA' EFFICIENZA 2

#### □ ESPERIENZA ACQUISITA

Attenersi alle indicazioni della scheda di valutazione.

#### □ ORIENTAMENTO AI RISULTATI 1

1. livello **minimo**: il dipendente si è impegnato per essere in sintonia con regole e procedure organizzative. Ha messo a disposizione dei colleghi le informazioni rilevanti ed utili per il lavoro. Ha compreso le esigenze della 'produzione' ma non le ha concretizzate efficacemente nei rapporti con il cliente interno/esterno.
2. livello **sufficiente**: il dipendente ha rispettato con puntualità gli impegni e ha aiutato i colleghi a portare a termine i loro incarichi. Si è attivato nella collaborazione con altri a fronte di situazioni formalmente previste e, in tali circostanze, ha fornito un costruttivo apporto. Ha partecipato alle esigenze della 'produzione' offrendo al cliente esterno/interno un servizio adeguato non preoccupandosi però di verificare il grado di soddisfazione.
3. livello **discreto**: il dipendente ha compreso e sostenuto attivamente gli obiettivi e le esigenze strategiche dell'ente ponendo le proprie attività in linea con la impostazione organizzativa. Ha compreso l'importanza della collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi sollecitando, anche in situazioni non formalizzate, le idee e le opinioni dei colleghi, rimanendo costantemente disponibile a fornire un apporto costruttivo. Si è assunto in prima persona la responsabilità di rispondere a problemi riguardanti il cliente esterno/interno su richiesta del superiore.
4. livello **buono**: il dipendente ha posto i bisogni organizzativi come priorità, per soddisfarli affrontando anche situazioni complesse. Ha assunto decisioni rivelatesi vantaggiose

coinvolgendo e incoraggiando i colleghi nelle attività dell'ufficio. Ha fornito assistenza e soluzione ai problemi dell'utenza anche senza richieste esplicite del superiore contribuendo ad instaurare un clima di fiducia da parte dei cittadini nei confronti dell'Ente.

5. **livello ottimo:** il dipendente ha lavorato con un impegno professionale che ha spesso superato i limiti richiesti dalla mansione professionale, e tale suo atteggiamento è stato altamente produttivo sia per il conseguimento degli obiettivi posti dall'Amministrazione, sia per l'instaurazione di un clima positivo di rispetto e di collaborazione con i colleghi e con i superiori. Si è preoccupato di seguire i casi dei cittadini e dell'utenza giungendo a realizzare la piena soddisfazione degli stessi.

#### □ ORIENTAMENTO AI RISULTATI 2

1. **livello minimo:** al verificarsi di un problema il dipendente ha costantemente cercato riferimento nel superiore.
2. **livello sufficiente:** il dipendente si è attivato più di una volta nella ricerca di soluzioni a problemi di sufficiente difficoltà giungendo a risultati abbastanza soddisfacenti.
3. **livello discreto:** il dipendente ha dimostrato una particolare disponibilità ad interessarsi della soluzione di problemi anche complessi ed ha sempre detto la sua su questioni di rilevanza particolare giungendo a suggerire metodi pratici e consigli utili a colleghi e superiori.
4. **livello buono:** il dipendente analizza problemi particolarmente complessi, giungendo con relativa facilità ad individuare le possibili soluzioni che sottopone ai colleghi e ai superiori giungendo a soddisfare costantemente le richieste avanzategli.
5. **livello ottimo:** il dipendente è un costante riferimento dei colleghi d'ufficio e dei superiori che si sono più volte affidati alla sua particolare dote di ricerca di soluzione di problemi di particolare complessità con ottimi risultati nel campo della soddisfazione degli obiettivi. Tali soluzioni operative sono state anche recepite come prassi costante dell'operato dell'ufficio.

#### □ COMPETENZE 1

1. **livello minimo:** il dipendente, quando richiesto, ha dimostrato di esaminare un problema o una situazione applicando le proprie conoscenze pratiche secondo il senso comune e le sue esperienze passate. Le sue conoscenze teoriche\* non raggiungono il grado di sufficienza.
2. **livello sufficiente:** il dipendente, quando richiesto, ha fornito la propria visione dei pro e dei contro insiti nelle situazioni evidenziando una certa capacità di analisi delle urgenze e delle priorità ed applicando le proprie conoscenze pratiche al caso, con dimostrazione di voler arrivare ad una soluzione efficace ed efficiente del problema. Le sue conoscenze teoriche sono sufficienti ad affrontare le incombenze ordinarie.
3. **livello discreto:** il dipendente ha dimostrato autonomia nel riconoscere differenze ed interrelazioni tra più variabili arrivando a trovare, sulla base dell'esperienza e di conoscenze approfondite, valide soluzioni a problemi o situazioni poco frequenti per il servizio. La sua preparazione teorica si è rivelata spesso determinante per affrontare situazioni nuove e non prevedibili.
4. **livello buono:** il dipendente ha dimostrato in più occasioni di saper analizzare la situazione o il problema utilizzando diversi approcci e volontà di accrescere, con la riflessione e la costanza, le proprie conoscenze pratiche contribuendo alla soluzione di problemi o situazioni nuove e complesse. Il suo grado di preparazione teorica garantisce un approccio efficace ai problemi più complessi.
5. **livello ottimo:** la validità del suo costante approccio ai problemi operativi incontrati nello svolgimento delle mansioni discende da una particolare abilità applicativa delle conoscenze teoriche/pratiche apprese. La sua preparazione teorica svolge un ruolo determinante nell'approccio dei problemi più disparati, complessi e spesso non prevedibili presenti nel Servizio.

\* per conoscenze teoriche si intende, tra l'altro, anche l'esperienza lavorativa acquisita in più servizi comunali.

## □ COMPETENZE 2

1. **livello minimo:** nel periodo di riferimento non si è osservata la capacità del dipendente di procedere al miglioramento delle proprie competenze attraverso l'auto-aggiornamento o lo sfruttamento degli investimenti formativi intrapresi nei suoi confronti.
2. **livello sufficiente:** il dipendente ha manifestato un sufficiente interesse all'aggiornamento su procedure, norme, etc. anche partecipando a corsi specifici su indicazione del Responsabile, ma non riuscendo a qualificare le proprie prestazioni in maniera adeguata agli obiettivi.
3. **livello discreto:** il dipendente ha contribuito a effettuare un discreto monitoraggio della propria attività a fronte di sollecitazioni al cambiamento. Ha messo in pratica, con proposte articolate e rese operative, l'investimento formativo intrapreso nei suoi confronti.
4. **livello buono:** il dipendente ha rivelato una costante volontà di accrescimento della propria competenza attraverso un continuo aggiornamento realizzato autonomamente o richiesto ed ottenuto con momenti formativi specifici.
5. **livello ottimo:** il dipendente ha dimostrato una particolare capacità di gestire il proprio aggiornamento dimostrando un ottimo grado di approfondimento ed una elasticità non comune nell'adeguare schemi e procedure del suo lavoro alle informazioni ricercate ed ottenute.

## □ AUTONOMIA

Attendersi alle indicazioni della scheda tenendo presente che l'autonomia, in una organizzazione matura, significa, comunque 'condivisione' degli obiettivi e delle direttive ricevuti, e non è certo volontà di fare 'di testa propria'.

## □ QUALITÀ/EFFICIENZA 1

1. **livello minimo:** non sempre il dipendente si è mostrato rispettoso degli orari assegnatigli subendo più di un richiamo dal superiore. Le assenze dal servizio hanno spesso penalizzato il risultato finale della sua prestazione, svolta, comunque, eseguendo gli ordini impartitigli con una certa dose di accuratezza.
2. **livello sufficiente:** il dipendente ha, nel complesso, rispettato gli orari di servizio e ha svolto la sua prestazione con un grado di precisione e accuratezza più che sufficienti pervenendo ad un miglioramento complessivo della qualità rispetto al periodo di riferimento.
3. **livello discreto:** il dipendente ha sempre rispettato gli orari di servizio e ha svolto la sua prestazione con un grado di precisione e accuratezza più che apprezzabili, pervenendo ad un miglioramento complessivo della qualità rispetto al periodo di riferimento.
4. **livello buono:** il dipendente ha dimostrato di saper bene coniugare l'aspetto formale legato alla presenza in servizio, all'orario di lavoro, al contenimento dei tempi di realizzazione dei suoi compiti con l'aspetto sostanziale dell'uso delle risorse assegnategli in riferimento agli obiettivi da raggiungere.
5. **livello ottimo:** il dipendente ha dimostrato con il suo comportamento in servizio di mettere al primo posto della sua prestazione lavorativa l'assolvimento dei compiti assegnatigli dal funzionario responsabile giungendo a realizzare il migliore connubio tra livello qualitativo dei risultati ottenuti e grado di accuratezza e precisione reso nell'assolvimento funzionale delle sue mansioni.

## □ QUALITÀ/EFFICIENZA 2

- **livello minimo:** il dipendente spesso non è riuscito a organizzare il suo lavoro coniugandolo con quello degli altri uffici, delle scadenze improrogabili, etc., giungendo a ritardare e a mettere in pericolo la corretta ed economica gestione delle risorse comunali.
- **livello sufficiente:** il dipendente ha qualche volta lavorato 'in affanno' rispetto a tempi e scadenze programmate, non risolvendosi ad agire in funzione di un'economica e corretta gestione delle risorse e ponendosi come 'punto critico' dell'organizzazione.
- **livello discreto:** il dipendente ha dimostrato di sapersi gestire il tempo di lavoro, accontentando le richieste avanzate anche in fasi critiche con un sufficiente tempismo che ha garantito, comunque, la realizzazione dei risultati prefissi dal settore.
- **livello buono:** il dipendente ha dimostrato di comprendere le esigenze di funzionalità del servizio attivandosi con efficienza nell'adempire i compiti assegnatigli, spesso sollecitando la struttura ad attivarsi nel rispetto della programmazione dei tempi al fine di ottenere una più che corretta gestione delle risorse assegnate al servizio.
- **livello ottimo:** il dipendente ha affrontato gli impegni assegnatigli (sia di routine, sia critici) con abilità, efficienza ed efficacia, giungendo ad un grado notevole di organizzazione del proprio lavoro, con benefici notevoli per il raggiungimento dei risultati del servizio e con piena soddisfazione dell'utenza.

## Categoria D

- ▶ CAPACITA' RELAZIONALE
- ▶ ORIENTAMENTO AI RISULTATI 1
- ▶ ORIENTAMENTO AI RISULTATI 2
- ▶ INIZIATIVA 1
- ▶ INIZIATIVA 2
- ▶ QUALITA' EFFICACIA 1
- ▶ EFFICIENZA

### □ CAPACITA' RELAZIONALE

La valutazione su questo fattore contempla sia la capacità di assumere la guida di un gruppo (leadership) sia la capacità di relazionarsi con gli organi istituzionali (organi politici o burocratici di livello superiore), con gli organi interistituzionali (Enti pubblici o Aziende esterne) nonché con i 'clienti' (anche singoli cittadini) della propria attività (utenza).

### □ ORIENTAMENTO AI RISULTATI 1

La valutazione su questo fattore contempla la capacità di agire con professionalità e dedizione in situazioni lavorative. Ciò implica:

- rispetto delle regole organizzative;
- efficacia e competenza nel lavoro;
- abilità nel trattare in modo adeguato questioni riservate;
- far coincidere le proprie priorità con la missione dell'Ente;
- orientamento delle attività del proprio Servizio verso vantaggi a lungo termine per l'organizzazione (riduzione stabile di costi o di organico, etc.).

Tale fattore implica altresì una valutazione sulla capacità di lavorare insieme ad altri, di integrarsi con gli altri, attivandosi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati anche ad altre posizioni funzionali (cooperazione interfunzionale).

## **ORIENTAMENTO AI RISULTATI 2**

La valutazione su tale fattore contempla la capacità di delineare piani di medio-lungo termine, definendo e gerarchizzando le priorità in funzione del risultato finale; indirizzare e finalizzare le risorse, definendo piani di azione e deleghe coerenti. Ciò implica la capacità di:

- definire tempi e fasi di esecuzione
- definire piani di utilizzo delle risorse
- stabilire piani di azione rispetto all'obiettivo
- definire priorità

## **INIZIATIVA 1**

L'iniziativa è la capacità di intraprendere azioni e di agire proattivamente anticipando il sorgere di problemi ed individuando ogni potenzialità ed opportunità.

## **INIZIATIVA 2**

La valutazione del fattore attiene alla capacità del dominio di sé anche e soprattutto di fronte a situazioni critiche, manifestata con l'assicurazione di risultati di qualità non inferiore al normale.

## **QUALITA'EFFICACIA**

La valutazione del fattore implica l'incrocio di alcune capacità come:

- Assicurare un 'prodotto' che abbia tutte le caratteristiche per competere efficacemente nel confronto con ciò che viene fornito di analogo da altri Enti.
- Individuare dalle analisi del proprio servizio correttamente i bisogni e le esigenze del cliente (interno/esterno) e di soddisfarle in modo adeguato.

## **EFFICIENZA**

Tale fattore implica la capacità di agevolare l'apprendimento e lo sviluppo dei collaboratori attraverso un'adeguata analisi dei loro bisogni (richiede di adoperarsi in prima persona e non si esaurisce nel mandare le persone a seguire corsi di formazione) – SVILUPPO DEI COLLABORATORI –

Comprende altresì una conoscenza approfondita ed aggiornata delle tecniche di riferimento – CORRETTA GESTIONE DELLE RISORSE –

Comprende la capacità di razionalizzare le procedure mettendo a punto normative operative interne chiare e semplici, organizzare il proprio tempo mettendosi a disposizione della struttura e conducendo a risultati migliorativi organizzativi e gestionali – MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO E GESTIONALE.

## ☐ FASE DI COMPLETAMENTO DELLA VALUTAZIONE

*(Compilazione quadri da 7 a 10 della scheda di valutazione).*

Una volta attribuiti i punteggi e terminata così la fase analitica della valutazione, il valutatore è chiamato a compilare alcuni giudizi contenuti nei quadri da 7 a 10.

**Quadro 7:** il valutatore è chiamato ad esprimere un giudizio analitico sulla prestazione del collaboratore in rapporto al passato. In tale giudizio andranno evidenziate le caratteristiche dell'andamento generale della prestazione con riguardo alla motivazione sul lavoro del dipendente, ai suoi miglioramenti o ai suoi peggioramenti e a tutte quelle situazioni che possono essere esemplificative del giudizio finale attribuito con un punteggio.

**Quadro 8:** il valutatore è chiamato ad esprimersi sugli elementi particolari di giudizio che si discostano (per eccellenza o per difetto) da una prestazione di media qualità.

**Quadro 9:** la valutazione di cui ai quadri 7 e 8 serve a compilare il quadro 9 relativo alle azioni specifiche di miglioramento della prestazione proposte dal valutatore. Si tratta di azioni di formazione o di altre esperienze di arricchimento professionale che possono essere intraprese dal lavoratore autonomamente o tramite gli uffici comunali preposti.

**Quadro 10:** in questo quadro finale il valutatore è chiamato ad esprimere il suo giudizio di sintesi, e ciò a conclusione di tutte le analisi precedentemente effettuate e riportate nei quadri e nei punteggi precedenti.

La scheda così compilata dovrà essere datata e firmata dal valutatore.

Al termine delle valutazioni effettuate sulla scheda il valutatore chiamerà il valutato per un colloquio sui risultati della valutazione. La scheda prevede un ulteriore quadro (11) in cui si descriveranno le considerazioni e le proposte espresse dal valutato durante il colloquio. E' previsto che il valutato firmi la scheda di valutazione e, accanto alla firma andrà riportata anche la data in cui è stato effettuato il colloquio.

Le schede, così compilate per ciascun dipendente, vanno inviate alla Direzione del Personale.

## LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

La scheda di valutazione dei risultati compone la seconda parte della valutazione delle prestazioni

Ciò varrà, in prima applicazione, solo per le categorie B3, C e D – per le categorie A e B1 il punteggio si formerà con la sola scheda relativa ai comportamenti organizzativi.

La scheda "obiettivi" è molto più breve e più semplice della scheda "comportamenti" e si compone di una sola pagina in cui i Responsabili incaricati delle Posizioni Organizzative dovranno riportare sinteticamente i titoli degli obiettivi (desunti dalle schede PEG e concernenti Obiettivi e Piani di Lavoro – in quest'ultimo caso ad eccezione di quelli che sono finanziati con 'budget' autonomo) e, alla fine della valutazione, i calcoli effettuati secondo quanto previsto dalla Metodologia.

Il Segretario  
(Dott. Adattato)



Letto, confermato e sottoscritto.

IL PRESIDENTE  
(RAVASI Giuseppe Antonio)



IL SEGRETARIO COMUNALE  
(BOTTARI dott. Matteo)

### CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Si certifica che copia della presente deliberazione è stata:

affissa all'Albo Pretorio il giorno 16/05/2000 per la prescritta pubblicazione di quindici giorni consecutivi e vi rimarrà fino al 31/05/2000. Li, 16/05/2000

pubblicata all'Albo Pretorio del Comune quindici giorni dal 16/05/2000 al 31/05/2000. Contro la medesima non sono stati presentati reclami.

Il Segretario Comunale  
(BOTTARI dott. Matteo)

Li, \_\_\_\_\_  
Il Segretario Comunale  
(BOTTARI dott. Matteo)

Il Mess  
\_\_\_\_\_

La presente deliberazione:

- E' stata comunicata ai Capigruppo Consiglieri in data 16/05/2000
- E' stata inviata all'O.Re.Co di Milano il \_\_\_\_\_ con foglio n. \_\_\_\_\_ prot. n. \_\_\_\_\_
- E' stata dichiarata immediatamente eseguibile (art. 47, comma 3 - L. 142/90)

### DICHIARAZIONE DI ESECUTIVITA'

- La presente deliberazione è divenuta esecutiva il 27 Maggio 2000
- Trascorsi i 10 giorni dalla pubblicazione senza che sia stata presentata alcuna opposizione (art. 47 comma 2 L. 142/90)
- Trascorsi 30 gg. dall'invio all'O.Re.Co. (art. 17 comma 40 L. 127/97)
- A seguito di provvedimento dell'O.Re.Co. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Besnate, li 5 GIUGNO 2000

IL SEGRETARIO COMUNALE