

**UNIONE DEI COMUNI LOMBARDA  
DELLA VALLETTA  
PROVINCIA DI LECCO**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI**

**Anno:**

NOME E COGNOME:

QUALIFICA:

SERVIZIO/UFFICIO:

VALUTATORE(RESPONSABILE SERVIZIO):

**SISTEMA DI VALUTAZIONE**

*Il sistema di valutazione è lo strumento per rendere operativo il principio del continuo miglioramento delle prestazioni professionali individuali. Esso intende favorire la gestione delle Risorse Umane secondo criteri di omogeneità e di trasparenza.*

*La realizzazione del programma persegue i seguenti obiettivi:*

- *favorire una corretta valutazione delle prestazioni individuali tramite l'utilizzo di uno strumento e di una metodologia adeguati;*
- *favorire una migliore comunicazione tra responsabile e collaboratore,*
- *consentire una più efficace gestione dei collaboratori,*
- *identificare azioni di sviluppo individuale,*
- *consentire il miglioramento delle prestazioni in funzione delle esigenze organizzative,*
- *contribuire a fornire utili elementi per la gestione della politica retributiva e, più in generale, del sistema premiante.*

**RESPONSABILITA'**

*La valutazione e lo sviluppo delle prestazioni sono responsabilità primarie del segretario e dei responsabili dei servizi, cioè delle posizioni professionali che hanno una diretta visibilità sulle attività del valutato. Il collaboratore è responsabile di fare proprie le attese comunicategli e di adoperarsi, al meglio delle sue capacità e possibilità, per perseguirle.*

**PROCESSO**

*Il periodo di valutazione è l'anno solare. Esso si articola in tre fasi in corrispondenza delle quali il valutatore deve svolgere le seguenti attività:*

**1. Inizio del periodo di valutazione:**

- *comunicazione degli obiettivi individuali.*

**2. Durante il periodo di valutazione:**

- *monitoraggio della valutazione (richiede una valutazione regolare nel corso dell'anno).*

**3. Termine del periodo di valutazione:**

- *compilazione della scheda in ogni parte*
- *incontro con il dipendente per la comunicazione della valutazione effettuata sulla quale egli potrà esprimere la propria opinione unitamente alle proprie aspirazioni.*

## SEZIONE 1 - FATTORI DI PRESTAZIONE

### 1 SPIRITO DI INIZIATIVA - AUTONOMIA - AFFIDABILITA'

Capacità di "fare propri" gli incarichi ed i compiti affidati, di intraprendere anche non sollecitati le iniziative necessarie a portare a termine le attività, segnalando per tempo eventuali ostacoli o difficoltà. Capacità di svolgere autonomamente il proprio lavoro.

<input type="checkbox"/> AMPI SPAZI DI MIGLIORAMENTO	<input type="checkbox"/> ALCUNI ASPETTI DA MIGLIORARE	<input type="checkbox"/> ADEGUATA	<input type="checkbox"/> ECCELLENTE
Ha difficoltà a portare a termine gli incarichi o le attività assegnate e non ne dà preventiva comunicazione	Talvolta opera preventivamente, ma non sempre segnala gli ostacoli e le difficoltà in tempo utile per potervi far fronte.	Fa quello che gli è richiesto; porta normalmente a termine gli incarichi superando ostacoli e difficoltà.	Identifica e coglie le opportunità. Fa ciò che occorre prima che gli venga richiesto. Va al di là delle attese portando a termine gli incarichi assegnati.

Commenti:

### 2 COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI

Conoscenza di metodi, macchine, impianti, materiali, attrezzature, organizzazione del lavoro, pratiche, procedure, normative tecniche e amministrative e metodologie utili alla esecuzione del lavoro e attitudine all'auto-aggiornamento.

<input type="checkbox"/> AMPI SPAZI DI MIGLIORAMENTO	<input type="checkbox"/> ALCUNI ASPETTI DA MIGLIORARE	<input type="checkbox"/> ADEGUATA	<input type="checkbox"/> ECCELLENTE
Scarse conoscenze professionali tecniche e/o amministrative; fatica ad aggiornarsi; scarsa chiarezza sulle competenze del proprio ruolo.	Conosce le procedure e le tecniche essenziali del proprio lavoro e utilizza gli strumenti e le attrezzature in dotazione; si aggiorna solo saltuariamente sulle specifiche competenze del proprio settore.	Conosce adeguatamente l'organizzazione del lavoro, gli strumenti, i metodi e le attrezzature, anche tecnologiche; si aggiorna sulle materie del proprio settore di competenza	Conosce bene il lavoro, i metodi le procedure e le attrezzature anche nei dettagli; si tiene aggiornato sulle materie e sulle problematiche del lavoro anche in settori di non stretta competenza

Commenti:

### 3 CAPACITA' ORGANIZZATIVA

Capacità di organizzare e programmare il proprio lavoro, di rispettare tempi e scadenze, di coinvolgersi e di coinvolgere altri in attività di gruppo; capacità di verifica puntuale dei vari stadi di avanzamento sia in termini di obiettivi quantitativi raggiunti, sia in termini di qualità della realizzazione.

<input type="checkbox"/> AMPI SPAZI DI MIGLIORAMENTO	<input type="checkbox"/> ALCUNI ASPETTI DA MIGLIORARE	<input type="checkbox"/> ADEGUATA	<input type="checkbox"/> ECCELLENTE
Dimostra scarse capacità nell'organizzare e programmare il lavoro e necessita di una guida costante. Spesso non rispetta tempi e scadenze non promuove e non partecipa ad attività di gruppo non controlla il lavoro svolto e la sua qualità..	Dimostra capacità solo se guidato e se opera con un numero ristretto di persone e/o senza un eccessivo carico di lavoro. Indirizza e definisce, solo in modo sufficiente, gli obiettivi i piani ed i relativi programmi e le persone coinvolte.	Dimostra capacità di pianificare e controllare. Definisce obiettivi, concretizza i piani in programmi operativi, indirizza le persone coinvolte, distribuendo in modo ottimale le risorse (uomini e mezzi) rispetta le scadenze previste e la qualità dei risultati raggiunti.	E' capace nel coordinare molte risorse o attività. Definisce obiettivi finali ed intermedi, li distribuisce in piani e programmi, anticipa problemi elaborando alternative, controlla risultati, tempi e scadenze, qualità dei risultati e dei processi seguiti per raggiungerli.

Commenti:

#### 4 ORIENTAMENTO ALL'UTENTE INTERNO ED ESTERNO

Capacità di relazioni esterne efficaci, di dialogo e di ascolto con fornitori ed utenti; disponibilità a fornire un servizio efficace e rispondente alle aspettative dell'utente "finale" considerandolo costantemente come punto di riferimento.

<input type="checkbox"/> AMPI SPAZI DI MIGLIORAMENTO	<input type="checkbox"/> ALCUNI ASPETTI DA MIGLIORARE	<input type="checkbox"/> ADEGUATA	<input type="checkbox"/> ECCELLENTE
Fatica a riconoscere e a rispondere alle aspettative degli utenti, secondo le procedure previste.	Si sforza di rispondere alle aspettative degli utenti, interpretandone le esigenze, non sempre con risultati soddisfacenti	Opera con chiara visione dell'utente interno ed esterno e risponde alle aspettative e ai suoi problemi, anticipandone le esigenze.	Opera avendo costante riferimento all'utente, risponde con efficacia alle aspettative e ai problemi, cerca sempre di avere un feed-back sulla qualità del servizio

Commenti:

---

---

#### 5 ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Capacità di stabilire e raggiungere personalmente obiettivi, di ottenere risultati e di competere con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza.

<input type="checkbox"/> AMPI SPAZI DI MIGLIORAMENTO	<input type="checkbox"/> ALCUNI ASPETTI DA MIGLIORARE	<input type="checkbox"/> ADEGUATA	<input type="checkbox"/> ECCELLENTE
Raggiunge solamente obiettivi che non implicano particolare impegno o abilità.	Raggiunge obiettivi impegnativi, solo se guidato potendo contare sull'incoraggiamento e la pressione di altri.	Sa porsi e raggiungere obiettivi che implicano impegno e abilità.	Stabilisce e raggiunge autonomamente obiettivi sfidanti, che richiedono impegno e abilità non comuni.

Commenti:

---

---

#### 6 CAPACITA' DI RELAZIONE E INTERFUNZIONALITA'

Capacità di lavorare in gruppo sia in qualità di membro, sia di leader, dimostrando volontà di aiutare gli altri nel raggiungere gli obiettivi, nonché capacità di integrare prestazioni o di ricevere carichi di lavoro altrui in presenza di punte di lavoro o imprevisti; attitudine a stimolare l'attività dei singoli fornendo tutte le informazioni necessarie e riducendo i possibili conflitti.

<input type="checkbox"/> AMPI SPAZI DI MIGLIORAMENTO	<input type="checkbox"/> ALCUNI ASPETTI DA MIGLIORARE	<input type="checkbox"/> ADEGUATA	<input type="checkbox"/> ECCELLENTE
Non ha capacità nella gestione del lavoro di gruppo. Ha difficoltà a collaborare e ad integrarsi con altri, anche all'interno della propria unità organizzativa e/o gruppo di lavoro.	Gestisce con difficoltà un gruppo di lavoro. Solo se richiesto collabora con le persone che sono direttamente interessate alle attività da svolgere e si integra anche al di fuori del proprio gruppo di lavoro,.	E' in grado di gestire più gruppi di lavoro anche interfunzionali e di gestire e risolvere i problemi individuando e combinando le competenze e le capacità necessarie a raggiungere gli obiettivi e riducendo le possibilità di conflitto.	E' in grado di coordinare le attività di gruppi con risultati positivi. Sfrutta a pieno una vasta gamma di capacità per la gestione dei gruppi. Collabora con tutte le persone, a tutti i livelli ed in qualsiasi circostanza, per raggiungere gli obiettivi.

Commenti:

---

---

---

---

---

---

---

---

### 7 INNOVATIVITA' E ADATTABILITA'

Sa adeguarsi ai cambiamenti di ambiente, di procedure e di persone e accetta di svolgere anche mansioni diverse da quelle normalmente assegnate. Grado di prontezza nell'apprendere e rispondere a situazioni nuove e complesse.

<input type="checkbox"/> AMPI SPAZI DI MIGLIORAMENTO	<input type="checkbox"/> ALCUNI ASPETTI DA MIGLIORARE	<input type="checkbox"/> ADEGUATA	<input type="checkbox"/> ECCELLENTE
Non sa cogliere gli elementi innovativi del contesto in cui opera. Non accetta di svolgere mansioni diverse da quelle normalmente assegnate. Non si adatta ai cambiamenti.	Con difficoltà coglie gli elementi innovativi e accetta raramente di svolgere funzioni nuove e diverse. Necessita di assistenza in ogni cambiamento	Sa analizzare un contesto e rispondere a situazioni nuove e complesse, individuando soluzioni o approcci alternativi. Si adatta ai cambiamenti e accetta di svolgere anche mansioni diverse.	Mostra una elevata ricettività e capacità di cogliere con rapidità le opportunità e i fattori di cambiamento. Svolge, anche non richiesto, mansioni diverse da quelle normalmente assegnate

Commenti:

### 8 EFFICIENZA OPERATIVA E QUALITA' DELL'ESECUZIONE

Capacità di svolgere un volume adeguato di attività con un impiego ottimale di tempo e risorse che si riflette nel rispetto e nel miglioramento della qualità del lavoro.

<input type="checkbox"/> AMPI SPAZI DI MIGLIORAMENTO	<input type="checkbox"/> ALCUNI ASPETTI DA MIGLIORARE	<input type="checkbox"/> ADEGUATA	<input type="checkbox"/> ECCELLENTE
Il lavoro svolto non è adeguato né per volume né per qualità. Opera in modo scoordinato, poco tempestivo e non controlla e verifica il lavoro svolto; non è in grado di proporre soluzioni ai problemi posti.	Non sempre il volume di lavoro svolto è adeguato e dedica poca attenzione alla minimizzazione degli errori e al miglioramento della qualità. E' poco attento all'uso del tempo e delle risorse.	Svolge un volume di lavoro adeguato e dedica attenzione alla minimizzazione degli errori, alla ricerca dei risultati di qualità. Opera in modo ordinato, e preciso, controlla e verifica il lavoro svolto. E' attento all'uso del tempo e delle risorse.	Svolge una notevole mole di lavoro e dedica attenzione all'impiego ottimale del tempo e delle risorse, alla minimizzazione degli errori, alla ricerca dei risultati di qualità. Opera in modo ordinato, preciso, ed accurato controlla e verifica il lavoro svolto.

Commenti:

## SEZIONE 2 - VALUTAZIONE RISULTATI

OBIETTIVI	
INIZIO ANNO	<i>Individuare, all'interno del piano esecutivo di gestione, l'obiettivo/gli obiettivi prioritari da assegnare nell'anno tenendo conto che essi devono essere coerenti con le principali responsabilità del dipendente e con gli obiettivi della sua posizione.</i>
FINE ANNO	<i>Descrivere e valutare i risultati conseguiti.</i>

### 1° OBIETTIVO

RISULTATO _____	1	<input type="checkbox"/> Non raggiunto
_____	2	<input type="checkbox"/> Parzialmente raggiunto
_____	3	<input type="checkbox"/> Pienamente raggiunto
_____	4	<input type="checkbox"/> Superato

### 2° OBIETTIVO

RISULTATO _____	1	<input type="checkbox"/> Non raggiunto
_____	2	<input type="checkbox"/> Parzialmente raggiunto
_____	3	<input type="checkbox"/> Pienamente raggiunto
_____	4	<input type="checkbox"/> Superato

### 3° OBIETTIVO      PROGETTO FINALIZZATO      Non assegnato

RISULTATO _____	1	<input type="checkbox"/> Non raggiunto
_____	2	<input type="checkbox"/> Parzialmente raggiunto
_____	3	<input type="checkbox"/> Pienamente raggiunto
_____	4	<input type="checkbox"/> Superato

### 4° OBIETTIVO      PROGETTO FINALIZZATO      Non assegnato

RISULTATO _____	1	<input type="checkbox"/> Non raggiunto
_____	2	<input type="checkbox"/> Parzialmente raggiunto
_____	3	<input type="checkbox"/> Pienamente raggiunto
_____	4	<input type="checkbox"/> Superato

### SEZIONE 3 RIEPILOGO VALUTAZIONI

#### RIEPILOGO VALUTAZIONE PRESTAZIONI

PRESTAZIONI	VALUTAZIONE SINTETICA			
1 Spirito di iniziativa - Autonomia - Affidabilità	1	2	3	4
2 Competenze tecnico-professionali	1	2	3	4
3 Capacità organizzativa	1	2	3	4
4 Orientamento all'utente interno ed esterno	1	2	3	4
5 Orientamento al risultato	1	2	3	4
6 Capacità di relazione ed interfunzionalità	1	2	3	4
7 Innovatività e adattabilità	1	2	3	4
8 Efficienza operativa e qualità dell'esecuzione	1	2	3	4

MEDIA ARITMETICA VALUTAZIONE PRESTAZIONI

#### REGOLA DI CALCOLO:

Fare la media aritmetica delle valutazioni sintetiche ( somma delle singole valutazioni diviso numero delle valutazioni espresse ).

#### RIEPILOGO VALUTAZIONE RISULTATI

OBIETTIVI	VALUTAZIONE SINTETICA	PESO PERCENTUALE *	MOLTIPLICAZIONE
Obiettivo 1	1 2 3 4	%	
Obiettivo 2	1 2 3 4	%	
		100%	

VALUTAZIONE RISULTATI PIANI DI LAVORO SOMMA 60%

OBIETTIVI	VALUTAZIONE SINTETICA	PESO PERCENTUALE *	MOLTIPLICAZIONE
Progetto finalizzato 3	1 2 3 4	%	
Progetto finalizzato 4	1 2 3 4	%	
		100%	

VALUTAZIONE RISULTATI PROGETTI FINALIZZATI SOMMA 40%

#### REGOLA DI CALCOLO

Moltiplicare la valutazione per il peso percentuale

\* Se il dipendente valutato partecipa ad un solo piano di lavoro o ad un solo progetto finalizzato il peso % sarà pari ad 100 ; qualora invece sia interessato a 2 o più piani o progetti la somma dei pesi % sarà pari ad 100 .

Per maggiore chiarezza proponiamo, di seguito, un esempio semplificato di media ponderata.

Ipotizziamo di avere un collaboratore da cui ci si attendeva all'inizio dell'anno il conseguimento di due obiettivi ed ipotizziamo che egli li abbia effettivamente realizzati entrambi e che valutiamo i risultati prodotti rispettivamente 3 e 4, ma il primo obiettivo è fortemente rilevante e il secondo ha un peso ridotto e, cioè: risultato "A": valore 3 - peso 80% risultato "B": valore 4 - peso 20%

obiettivo	valutazione	peso	risultato ponderato
"A"	1 2 3 4	80%	2,4
"B"	1 2 3 4	20%	0,8
valutazione totale ponderata			3,2

il calcolo avverrà così:  $3 \times 80\% + 4 \times 20\% = 3,2$

La media ricavata è dunque inferiore a quella aritmetica (3,5) perché il risultato con il valore più basso pesa di più.

**SEZIONE 4: RIEPILOGO E COMMENTI**

(da inviare al Settore Personale)

**RIEPILOGO VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

**VALUTAZIONE SINTETICA**

<b>VALUTAZIONE PRESTAZIONI</b>			<input type="text"/>
<b>VALUTAZIONE RISULTATI</b>	obiettivi P.E.G.	60%	<input type="text"/>
	progetti finalizzati	40%	<input type="text"/>

**VALUTAZIONE GLOBALE DELLA PRESTAZIONE**

Fare un bilancio e sintetizzare attraverso un commento generale, il risultato della prestazione del collaboratore segnalando il relativo giudizio finale.

---

---

---

---

---

---

---

**AZIONI DI MIGLIORAMENTO E SVILUPPO**

Completare questa parte indicando le azioni più opportune per sviluppare la prestazione del collaboratore.

---

---

---

---

---

---

---

**COMMENTI DEL VALUTATO**

Il valutato, qualora lo desideri, può riportare i suoi commenti sulla valutazione e segnalare le proprie aspirazioni ed interessi professionali.

---

---

---

---

---

---

---

DATA ..... IL RESPONSABILE SERVIZIO.....

IL DIPENDENTE ..... IL SEGRETARIO .....

SERVIZIO/UFFICIO: \_\_\_\_\_

NOME E COGNOME: \_\_\_\_\_

QUALIFICA: \_\_\_\_\_