

UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(Art. 7 Decreto Legislativo n. 150 del 27.10.2009)

1) Premessa

Il sistema di misurazione e valutazione della performance previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 150 del 27.10.2009, rappresenta lo strumento metodologico con cui l'Azienda valuta annualmente la performance organizzativa ed individuale.

La **performance** è il contributo che un soggetto (organizzazione/singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per il raggiungimento dei quali l'Azienda opera.

I livelli di performance che devono essere misurati e valutati riguardano:

- **l'ambito organizzativo**, che attiene all'Azienda considerata nel suo complesso o alle singole aree di responsabilità;
- **l'ambito individuale**, che attiene ai singoli responsabili e dipendenti.

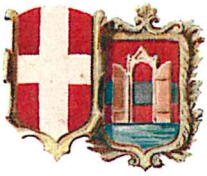
La misurazione e la valutazione della performance rappresentano una fase fondamentale nell'ambito del *Ciclo di gestione della performance*, in quanto consentono il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Azienda e la crescita delle competenze professionali dei dipendenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi in relazione ai risultati prodotti dai singoli dipendenti e dagli uffici e servizi aziendali.

Il presente documento viene strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un monitoraggio continuo delle performance aziendali, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- assicurare una immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni alla stessa;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con l'indicazione dei soggetti responsabili.

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

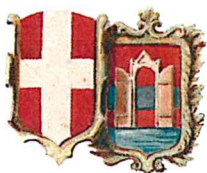
- a) dal **Nucleo di Valutazione**, cui compete il monitoraggio del funzionamento complessivo del presente Sistema, l'attività di garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, dell'utilizzo dei premi al fine della valorizzazione del merito e della



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

- professionalità, la valutazione del Direttore Generale in ordine al raggiungimento degli obiettivi aziendali e agli indicatori ordinari di PEG, e alle capacità manageriali;
- b) dal Direttore Generale, cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili di area e del personale, in quest'ultimo caso eventualmente con l'ausilio dei Responsabili di P.O.;
-
-



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

2) Descrizione del Sistema: Ciclo di gestione della performance

L'Azienda sviluppa il *Ciclo di gestione della performance*, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, al fine di dare loro piena attuazione.

Il processo di programmazione degli obiettivi e dei risultati da conseguire è dettagliatamente definito nel Piano esecutivo di Gestione (PEG), che riporta a partire dalle linee strategiche, gli obiettivi strategici e quelli operativi, completi di indicatori e target di riferimento.

La misurazione della performance organizzativa si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione, tramite opportuni indicatori di PEG (di efficacia, efficienza, di qualità, economico finanziari, di output, di outcome), suddivisi per Area di attività, e nell'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte dall'Azienda.

2.1 La rilevazione dei risultati

Il Consiglio di amministrazione, il Nucleo di valutazione e il Direttore Generale monitorano l'andamento degli obiettivi strategici ed operativi, "in itinere", con cadenza quadrimestrale (30/4, 30/8, 31/12).

Il Consiglio di amministrazione e il Nucleo di Valutazione recepiscono periodicamente report di sintesi sull'andamento delle attività, delle risorse ad esse collegate e sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi dell'Azienda. In definitiva i risultati ottenuti dalla gestione vengono confrontati con gli obiettivi assegnati ad inizio anno e la segnalazione di eventuali scostamenti permette di attivare tempestivamente interventi correttivi, nell'ambito di un processo di apprendimento e di miglioramento continuo.

2.2 Misurazione e valutazione delle performance individuale

Ambiti

Gli ambiti e gli strumenti di misurazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative e del personale – così come definiti all'art. 9 del D.Lgs. 150/09 – possono essere esemplificati nelle tabelle che seguono:

RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Indicatori di performance relativi all'area organizzativa di diretta responsabilità

Raggiungimento degli obiettivi di PEG

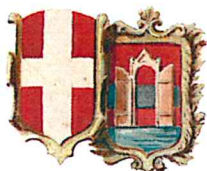
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate

COLLABORATORI

Indicatori di performance relativi all'area organizzativa a cui si è assegnati

Contributo al raggiungimento degli obiettivi di PEG

Qualità del contributo assicurato alla performance dell'area di responsabilità di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

Metodologia

L'Azienda organizza il processo di misurazione e valutazione della performance individuale secondo le modalità contenute negli allegati:

- la scheda di valutazione differenziate per le categorie professionale D, C, B
- la scheda di valutazione del personale di cat. D incaricato di posizione organizzativa, anche ai fini della retribuzione di risultato.
- la scheda di valutazione del Direttore Generale, anche ai fini della retribuzione di risultato.

Una volta che il Piano Esecutivo di Gestione è stato approvato, il Direttore Generale lo illustra a tutto il personale, per rappresentare gli indicatori di performance distinti per area e gli obiettivi pluriennali dell'Azienda. In tale occasione il Direttore Generale illustra al personale la scheda di valutazione individuale o eventuali sue modifiche rispetto alle versioni precedenti.

Entro il 30 aprile dell'anno successivo il Direttore Generale conclude il sistema di misurazione della performance relativamente al personale dipendente e successivamente effettua quello relativo ai dipendenti incaricati di Posizione Organizzativa.

La valutazione del personale può concludersi con un colloquio diretto tra valutato e valutatore al fine di individuare margini di miglioramento, aree di criticità ed eventuali istanze e suggerimenti del personale valutato. La scheda di valutazione del personale comprende oltre ad un punteggio numerico di sintesi, anche una nota di commento da parte del valutatore.

Il Nucleo di Valutazione sarà responsabile della correttezza e della coerenza del processo di valutazione.

Il *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale* dell'Azienda è strettamente collegato al sistema di incentivazione del personale che differisce a seconda che si tratti del Direttore Generale e delle Posizioni Organizzative o del resto del personale.

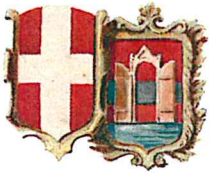
2.3 La performance individuale del Direttore Generale

Per il Direttore Generale la valutazione delle capacità manageriali, effettuata su apposita scheda allegata, viene proposta da parte del Nucleo di Valutazione al Presidente e poi approvata dall'intero Consiglio di amministrazione. Il sistema utilizzato individua dei parametri di valutazione che esprimono dettagliatamente la competenze e i comportamenti organizzativi sottoposti a valutazione.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati e degli indicatori ordinari di attività del PEG viene effettuata dal Nucleo di Valutazione, in qualità di organo monocratico indipendente, che garantisce anche la corretta ed uniforme applicazione del metodo e proponendo gli interventi correttivi più opportuni.

L'indennità di risultato viene assegnata in funzione della media delle percentuali delle sezioni 2-3-4 con il seguente criterio:

- valutazione tra 90-100%: nessuna riduzione dell'indennità di risultato
 - valutazione tra 80-89%: riduzione del 10% dell'indennità di risultato
 - valutazione tra 70-79%: riduzione del 20% dell'indennità di risultato
 - valutazione tra 60-69%: riduzione del 30% dell'indennità di risultato
-



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

valutazione tra 50-59%: riduzione del 40% dell'indennità di risultato
valutazione sotto il 50%: nessuna indennità di risultato

Il punteggio della sezione 4, performance individuale, viene espresso in termini percentuali con la seguente formula:

Punteggio ottenuto moltiplicato per 100 e diviso per 60 (punteggio massimo ottenibile)

2.3 La performance individuale del Responsabile di Area incaricato di Posizione Organizzativa

Per il Responsabile di Area incaricato di Posizione Organizzativa la valutazione della performance viene effettuata su apposita scheda da parte del Direttore Generale. Il sistema utilizzato individua dei parametri di valutazione che esprimono dettagliatamente le competenze e i comportamenti organizzativi sottoposti a valutazione. L'indennità di risultato viene assegnata in funzione della media delle percentuali delle sezioni 2-3-4 con il seguente criterio:

valutazione tra 90-100%: nessuna riduzione dell'indennità di risultato
valutazione tra 80-89%: riduzione del 10% dell'indennità di risultato
valutazione tra 70-79%: riduzione del 20% dell'indennità di risultato
valutazione tra 60-69%: riduzione del 30% dell'indennità di risultato
valutazione tra 50-59%: riduzione del 40% dell'indennità di risultato
valutazione sotto il 50%: nessuna indennità di risultato

Il punteggio della sezione 4, performance individuale, viene espresso in termini percentuali con la seguente formula:

Punteggio ottenuto moltiplicato per 100 e diviso per 180 (punteggio massimo ottenibile)

2.4 La trasparenza

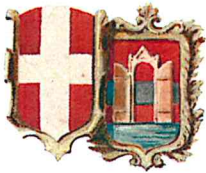
L'Azienda uniforma la comunicazione esterna dei contenuti del *Sistema di misurazione e Valutazione* ai nuovi principi della Trasparenza introdotti all'articolo 11 del D.Lgs. n. 150 del 2009. Viene intesa infatti *“come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione”*.

Per consentire l'accessibilità totale, l'ASP Umberto I di Pordenone pubblica le informazioni ed i dati di propria competenza nel proprio sito internet – **<http://asp-umbertoprimo.regione.fvg.it>** – sezione *“Trasparenza, Valutazione e Merito”*.

Il Nucleo di Valutazione attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza.

2.5 Procedure di Conciliazione interni all'organizzazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati. A tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. In tal senso i dipendenti interessati – entro i successivi 7 giorni dall'avvenuta notifica della propria scheda di valutazione definitiva – possono presentare ricorso al Direttore Generale. Il Direttore Generale – eventualmente sentito il responsabile diretto (Posizione Organizzativa) – si pronuncia sul ricorso entro i successivi 5 giorni.



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

3) Gli Strumenti

5.1 Area degli obiettivi

Per utilizzare quest' area si debbono prefissare gli obiettivi attesi (altrimenti non si potrà operare il confronto con i risultati effettivamente conseguiti), ma – affinché gli obiettivi possono considerarsi utili ai fini del processo di valutazione delle prestazioni – essi devono essere:

- misurabili: saranno riferiti a risultati quantitativi, ma potranno anche riferirsi a risultati qualitativi;
- raggiungibili: sostenibili dall'organizzazione, ma allo stesso tempo sfidanti.
- significativi: nel senso che siano rilevanti e propri della posizione, in linea cioè con le responsabilità (mansioni) specifiche della posizione organizzativa e non conflittuali con altre posizioni;
- limitati: non occorre indicare molti obiettivi, ma che siano rilevanti;
- inequivocabili: non devono suscitare dubbi di interpretazione e, pertanto, dovranno indicare un solo risultato chiave specifico e misurabile, più una data di raggiungimento;

5.2 Area degli indicatori

Si fa riferimento alle attività elementari svolte nelle differenti aree di responsabilità, in cui è suddiviso il PEG. Le attività sono individuate come risposta alla richiesta di soddisfazione di un bisogno espresso della collettività, nel caso di attività il cui prodotto sia direttamente fruito dalla collettività, oppure come risposta a necessità proprie dell'Amministrazione nel caso di attività elementari i cui prodotti rispondono ad esigenze interne. Sono previste nel PEG batterie di indicatori di attività e di performance (e dei relativi target annuali) per ogni area di responsabilità.

5.3 Scheda di Valutazione

La scheda di valutazione si articola nel seguente modo.

Sezione 1

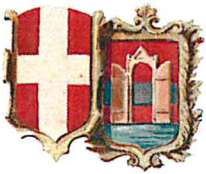
L'intestazione comprende il nominativo della persona valutata, la categoria di appartenenza, l'area di responsabilità in cui è inserita, il periodo di valutazione, l'eventuale responsabile di area (PO).

Sezione 2

Tabella del raggiungimento degli obiettivi di PEG: comprende il grado medio di raggiungimento degli obiettivi di PEG, espresso in forma percentuale.

La quota di budget individuato per la produttività da performance (con deliberazione del CDA) viene ridefinito in funzione del raggiungimento degli obiettivi di PEG nel seguente modo.

Tutti gli operatori concorrono a diverso titolo al raggiungimento degli obiettivi di PEG. Viene effettuata la media dei pesi raggiunti per ogni obiettivo, che in ultima analisi viene valutata nel seguente modo:



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

80%-100%	-----	performance ottimale, 100% del budget
65%-79%	-----	performance adeguata, 75% del budget
50%- 64%	-----	performance sufficiente, 50% del budget
0%-49%	-----	performance non sufficiente, 30% del budget

Il budget pertanto da assegnare per la produttività (nella quota definita annualmente dal CDA) viene definito di anno in anno in funzione del raggiungimento degli obiettivi di PEG, secondo le suddette fasce di raggiungimento.

Sezione 3

Tabella del raggiungimento degli indicatori di attività ordinaria di cui alla sezione C del PEG: comprende il grado medio di raggiungimento degli indicatori, espresso in forma percentuale. Gli operatori vengono valutati complessivamente relativamente alle area di attività a cui sono assegnati mediante i rispettivi indicatori di attività ordinaria. La valutazione è espressa nel seguente modo:

80%-100%	-----	performance ottimale, punti 100
65%-79%	-----	performance adeguata, punti 75
50%- 64%	-----	performance sufficiente, punti 50
0%-49%	-----	performance non sufficiente, punti 0

Sezione 4

Definisce le aree di valutazione del comportamento individuale all'interno dell'organizzazione, ovvero:

1. **Professionalità:** suddivisa in tre campi a seconda della categoria di appartenenza: (20 punti per campo, max 60 punti)
2. **Capacità Organizzativa:** suddivisa in tre campi a seconda della categoria di appartenenza: (20 punti per campo, max 60 punti)
3. **Relazioni Funzionali:** suddivisa in tre campi a seconda della categoria di appartenenza: (20 punti per campo, max 60 punti).

La terza area per la categoria D non responsabile di PO viene sostituita da:

3. **Capacità Propositiva e relazioni funzionali:** suddivisa in tre campi a seconda della categoria di appartenenza: (20 punti per campo, max 60 punti).

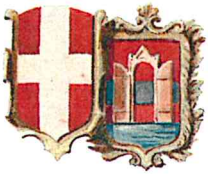
La terza area per la categoria D responsabile di PO viene sostituita da:

3. **Capacità Gestione Risorse Umane:** suddivisa in tre campi a seconda della categoria di appartenenza: (20 punti per campo, max 60 punti).

Le schede di valutazione sono pertanto differenziate in relazione alla categoria di appartenenza del dipendente: cat. B, cat. C, cat. D non responsabile di PO e cat. D responsabile di PO.

La sezione 4 nella scheda del **Direttore Generale**, per la valutazione delle sue capacità manageriali, prende in considerazione i seguenti aspetti:

- a) organizzazione, programmazione e controllo;
- b) gestione e sviluppo delle risorse umane;
- c) integrazione esterna ed interna;



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

d) direzione e coordinamento.

Sezione 5

(solo per categorie B,C,D senza PO)

Tabella delle presenze effettive in servizio (al netto di ferie, malattie, altre assenze).
Il punteggio complessivo, ottenuto dalla somma del punteggio di cui alla sezioni 3 e 4, viene ridotto percentualmente secondo le seguenti fasce di presenza effettiva in servizio:

90-100% di presenza -----nessuna riduzione
80-89% di presenza -----riduzione del 10% del punteggio
70-79% di presenza -----riduzione del 20% del punteggio
Sotto il 70% di presenza -----riduzione del 30% del punteggio

Sezione 6

(solo per categorie B,C,D)

La sezione include un giudizio sintetico sull'operato del dipendente, la firma del Direttore Generale e la firma del valutato (che certifica l'avvenuta comunicazione della valutazione).



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL DIRETTORE GENERALE

ANNO _____

Sezione 1: Anagrafica	
Cognome: _____	Nome: _____
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL COLLABORATORE	
Sezione 2: Valutazione su obiettivi di PEG	Percentuale _____
Sezione 3: Valutazione su indicatori di attività elementari (sez. C del PEG)	Percentuale _____
Sezione 4: Valutazione prestazione individuale	Percentuale _____
TOTALE VALUTAZIONE (media percentuale Sezioni 2-3-4) *: _____	

Data notifica _____

Firma del Presidente _____

Firma del Direttore Generale (per presa atto) _____

* Criteri di assegnazione dell'indennità di risultato:

valutazione tra 90-100%: nessuna riduzione dell'indennità di risultato

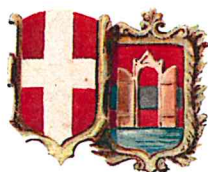
valutazione tra 80-89%: riduzione del 10% dell'indennità di risultato

valutazione tra 70-79%: riduzione del 20% dell'indennità di risultato

valutazione tra 60-69%: riduzione del 30% dell'indennità di risultato

valutazione tra 50-59%: riduzione del 40% dell'indennità di risultato

valutazione sotto il 50%: nessuna indennità di risultato



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI COLLABORATORI INCARICATI DI PO

ANNO _____

Sezione 1: Anagrafica	
Cognome:	Nome:
Categoria:	Posizione economica:
Area di responsabilità di appartenenza:	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL COLLABORATORE	
Sezione 2: Valutazione su obiettivi di PEG	Percentuale _____
Sezione 3: Valutazione su indicatori di attività elementari (sez. C del PEG)	Percentuale _____
Sezione 4: Valutazione prestazione individuale	Percentuale _____
TOTALE VALUTAZIONE (media percentuale Sezioni 2-3-4) *: _____	
Sezione 6: Giudizio sintetico sull'operato del dipendente:	

Data notifica _____

Firma del dipendente _____

Firma del Direttore Generale _____

* Criteri di assegnazione dell'indennità di risultato:

valutazione tra 90-100%: nessuna riduzione dell'indennità di risultato

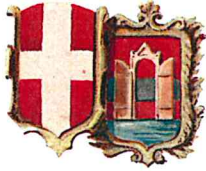
valutazione tra 80-89%: riduzione del 10% dell'indennità di risultato

valutazione tra 70-79%: riduzione del 20% dell'indennità di risultato

valutazione tra 60-69%: riduzione del 30% dell'indennità di risultato

valutazione tra 50-59%: riduzione del 40% dell'indennità di risultato

valutazione sotto il 50%: nessuna indennità di risultato



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI COLLABORATORI

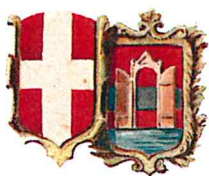
ANNO _____

Sezione 1: Anagrafica	
Cognome:	Nome:
Categoria:	Posizione economica:
Area di responsabilità di appartenenza:	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL COLLABORATORE	
Sezione 2: Valutazione su obiettivi di PEG	Percentuale _____
Sezione 3: Valutazione su indicatori di attività elementari (sez. C del PEG)	Punti _____
Sezione 4: Valutazione prestazione individuale	Punti _____
Sezione 5: La presenza effettiva (tiene conto di tutte le assenze a qualsiasi titolo effettuate)	Punti _____
<ul style="list-style-type: none">- Presenza effettiva da 1.400 ore punteggio 100%- Presenza effettiva da 1.250 a 1.399 ore punteggio ridotto al 90%- Presenza effettiva da 1.000 a 1.249 ore punteggio ridotto al 80%- Presenza effettiva da 800 a 999 ore punteggio ridotto al 70%- Presenza effettiva da 650 a 799 ore punteggio ridotto al 50%- Presenza effettiva inferiore a 650 ore non partecipa alla distribuzione dell'incentivazione- Presenza effettiva del collaboratore ore _____	
TOTALE VALUTAZIONE (Sezione 3 + Sezione 4 - Sezione 5): _____	
Sezione 6: Giudizio sintetico sull'operato del dipendente: _____ _____ _____	

Data notifica _____

Firma del dipendente _____

Firma del Direttore Generale _____



UMBERTO I

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

ANNO _____

Cognome, nome _____

VALUTAZIONE CAPACITA' MANAGERIALI – PUNTI DA 0 A 60

Organizzazione, programmazione e controllo:	punti da 0 a 10
<ul style="list-style-type: none">- ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche ed organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa;- gestire le proprie attività, il proprio tempo e le proprie risorse in modo autonomo ed adeguato alle funzioni ed agli obiettivi da raggiungere;- impostare e promuovere la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento;- attuare attività di monitoraggio e controllo periodico dei risultati propri e dei responsabili di area;- assicurare il rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti amministrativi;- promuovere l'applicazione dei principi del sistema gestione qualità nelle attività quotidiane: orientamento al cliente interno ed esterno, miglioramento continuo, logica di processo e di integrazione, etc.;- assicurare l'attuazione degli adempimenti in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza dell'Azienda.	<p>totale punteggio assegnato</p> <p>_____</p> <p>Legenda: basso : 0 – 3 punti medio: 4 – 7 punti alto: 8 – 10 punti</p>
Gestione e sviluppo delle risorse umane:	punti da 0 a 10
<ul style="list-style-type: none">- assegnare obiettivi ai responsabili/collaboratori in modo compatibile con le loro caratteristiche, ben distribuendo carichi ed impegni di lavoro;- delegare ai propri responsabili/collaboratori responsabilità e compiti favorendone l'autonomia e la crescita professionale;- motivare, guidare e valorizzare i responsabili/collaboratori costruendo un clima organizzativo favorevole al miglioramento continuo;- assumere un ruolo di guida e di riferimento per il personale;- valutare in maniera equa, ma meritocratica i propri diretti collaboratori, assicurando una significativa differenziazione nei giudizi e favorire l'applicazione dei medesimi principi da parte dei responsabili;- favorire il miglioramento del clima interno, inteso come benessere organizzativo, tenendo conto degli obblighi normativi e dei vincoli organizzativi;- mettere in atto una gestione ottimale in termini di efficacia/efficienza delle risorse umane.	<p>totale punteggio assegnato</p> <p>_____</p> <p>Legenda: basso : 0 – 3 punti medio: 4 – 7 punti alto: 8 – 10 punti</p>
Integrazione interna ed esterna:	punti da 0 a 20
<ul style="list-style-type: none">- rapportarsi con i clienti, enti ed istituzioni esterne, valorizzando le attività, gli obiettivi e l'immagine dell'Azienda;- operare all'esterno con una logica di sinergia e di apertura al nuovo;- contribuire all'integrazione dell'attività propria e organizzativa nel suo complesso, per il raggiungimento dei comuni obiettivi;- interagire con i responsabili di area per la soluzione di problematiche complesse, per la gestione di situazioni di crisi e di emergenza, in una logica di appartenenza non competitiva.	<p>totale punteggio assegnato</p> <p>_____</p> <p>Legenda: basso : 0 – 6 punti medio: 7 – 14 punti alto: 15 – 20 punti</p>

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI COLLABORATORI
CATEGORIA D – (RESPONSABILE DI P.O.)
Sezione 4

Cognome e Nome:

Aree e fattori di valutazione

1. PROFESSIONALITA'

A. Competenza tecnico - operativa	1-2-3-4-5	La sua preparazione è da considerarsi sufficiente, anche se devono essere acquisite alcune basi teoriche ed esperienze in alcuni dei compiti affidati
	6-7-8-9-10	La sua preparazione è da considerarsi adeguata. Alcune conoscenze teoriche e pratiche dovrebbero essere approfondite anche tramite adeguate azioni informative.
	11-12-13-14	Possiede una buona preparazione adeguata ai compiti assegnati ed una buona esperienza in tutte le aree della propria attività, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Possiede una piu' che buona preparazione teorica pienamente adeguata ai compiti assegnati ed una piu' che buona esperienza in tutte le aree della propria attività.
	19-20	Ha una preparazione professionale approfondita ed estesa anche al di là di quanto richiesto dalle normali esigenze di lavoro, tale da introdurre innovazioni.
B. Qualità e precisione attività svolta	1-2-3-4-5	L'attività svolta è generalmente di sufficiente qualità e precisione. Frequentemente devono essere suggeriti i miglioramenti da apportare al lavoro svolto.
	6-7-8-9-10	L'attività svolta è da considerarsi di adeguata qualità e precisione. Talvolta è necessario suggerire dei miglioramenti da apportare al lavoro svolto.
	11-12-13-14	L'attività svolta raggiunge buoni livelli di qualità e precisione, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Il livello di qualità e precisione dell'attività svolta è da considerarsi piu' che buono. Riesce ad individuare i miglioramenti necessari, per i quali presenta proposte formali.
	19-20	Risponde sempre con un ottimo livello di qualità e di precisione del lavoro svolto, superiore alla richiesta. Propone frequentemente ulteriori livelli di sviluppo del lavoro, per i quali presenta proposte formali.
C. Conseguimento dei risultati	1-2-3-4-5	Raggiunge sufficientemente i risultati previsti anche se sono necessari frequenti interventi correttivi da parte del Direttore Generale.
	6-7-8-9-10	Raggiunge in maniera adeguata i risultati previsti. Gli interventi correttivi del Direttore Generale sono occasionali.
	11-12-13-14	Raggiunge costantemente i risultati previsti, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Raggiunge costantemente e pienamente i risultati previsti, nei termini assegnati e con qualità piu' che buona, presentando relazioni scritte riguardanti l'attività svolta ed i risultati raggiunti.
	19-20	Raggiunge agevolmente risultati anche superiori a quelli previsti, anticipandone la tempistica e migliorandone la qualità, già ottima. Tali maggiori risultati sono accompagnati da specifica pianificazione e relazioni scritte su attività svolta e risultati raggiunti.

2. CAPACITA' GESTIONALI ED ORGANIZZATIVE

A. Capacità organizzativa e di gestione	1-2-3-4-5	Dimostra una sufficiente capacità di organizzare le attività della propria area di responsabilità sia con riguardo ai propri collaboratori che con riguardo ai mezzi e risorse tecniche assegnate. Sono richiesti, comunque, frequenti interventi correttivi del Direttore Generale.
	6-7-8-9-10	Dimostra una adeguata capacità di organizzare le attività della propria area di responsabilità sia con riguardo ai propri collaboratori che con riguardo ai mezzi e risorse tecniche assegnate. Talvolta sono richiesti interventi correttivi da parte del Direttore Generale.
	11-12-13-14	Dimostra una buona capacità di organizzare le attività della propria area di responsabilità sia con riguardo ai propri collaboratori che con riguardo ai mezzi e risorse tecniche assegnate, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Dimostra una piu' che buona capacità di organizzare le attività della propria area di responsabilità, impiega opportunamente e proficuamente le risorse umane e tecniche assegnate.
	19-20	Possiede e dimostra una notevole di organizzare la gestione delle attività della propria area di responsabilità. Impiega con ottimi risultati le risorse umane e tecniche assegnate, raggiungendo costantemente risultati superiori a quelli prefissati.
B. Capacità di pianificazione e programmazione	1-2-3-4-5	Dimostra una sufficiente capacità di pianificazione e di programmazione attraverso l'identificazione delle linee d'azione future e l'organizzazione delle risorse per il perseguimento dei risultati. Attua sufficienti controlli ed aggiustamenti per il raggiungimento degli scopi prefissati, con l'intervento correttivo frequente del Direttore Generale.
	6-7-8-9-10	Dimostra una adeguata capacità di pianificazione e di programmazione attraverso l'identificazione delle linee d'azione future e l'organizzazione delle risorse per il perseguimento dei risultati. Attua adeguati controlli ed aggiustamenti per il raggiungimento degli scopi prefissati, con l'intervento correttivo occasionale del Direttore Generale.
	11-12-13-14	Dimostra una buona capacità di pianificazione e di programmazione attraverso

		l'identificazione delle linee d'azione future e l'organizzazione delle risorse per il perseguimento dei risultati. Attua buoni controlli ed aggiustamenti per il raggiungimento degli scopi prefissati, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Dimostra una piu' che buona capacità di pianificazione e di programmazione infatti identifica facilmente le linee d'azione future ed organizza opportunamente le risorse per il perseguimento dei risultati. Attua piu' che buoni controlli ed aggiustamenti per il raggiungimento degli scopi prefissati. Formalizza articolatamente ogni singola fase operativa dalla pianificazione al raggiungimento dei risultati.
	19-20	Possiede e dimostra una notevole capacità di pianificazione e programmazione E' in grado di anticipare elementi e tempi d'azione futuri e di organizzare le risorse attraverso disposizioni, metodi e strategie per il raggiungimento dei risultati. Attua controlli ed aggiustamenti tanto da raggiungere risultati superiori a quelli prefissati. Formalizza articolatamente ogni singola fase operativa dalla pianificazione al raggiungimento dei risultati.
C. Capacità di decisione	1-2-3-4-5	Possiede sufficienti capacità di prendere decisioni anche di media complessità. Gli interventi correttivi del Direttore Generale sono frequenti.
	6-7-8-9-10	Possiede adeguate capacità di prendere decisioni anche di medio/alta complessità. Gli interventi correttivi del Direttore Generale sono occasionali.
	11-12-13-14	Possiede buone capacità di prendere decisioni anche di medio/alta complessità, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Possiede piu' che buone capacità di prendere decisioni anche di elevata complessità in tempi congrui. Le scelte operate danno sempre buoni risultati.
	19-20	Possiede ottime capacità di prendere decisioni anche di elevata complessità mediante la sintesi dei dati e delle informazioni in tempi decisamente congrui, senza dubitare sulle scelte fatte e senza manifestare incertezza. Le scelte operate danno sempre ottimi risultati.
3. CAPACITA' GESTIONE RISORSE UMANE		
A. Iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi	1-2-3-4-5	Dimostra una sufficiente attitudine ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi (azioni correttive, di miglioramento e preventive) ed una sufficiente capacità di individuare proposte per la soluzione dei problemi. Gli interventi correttivi del Direttore Generale sono frequenti.
	6-7-8-9-10	Dimostra una adeguata attitudine ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi (azioni correttive, di miglioramento e preventive) ed una adeguata capacità di individuare proposte per la soluzione dei problemi. Gli interventi correttivi del Direttore Generale sono occasionali.
	11-12-13-14	Dimostra una buona attitudine ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi (azioni correttive, di miglioramento e preventive) ed una buona capacità di individuare proposte per la soluzione dei problemi, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Ha una piu' che buona attitudine ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi (azioni correttive, di miglioramento e preventive). Le scelte operate danno sempre buoni risultati. Possiede e dimostra inoltre una piu' che buona capacità di individuare proposte per la soluzione dei problemi. Formalizza le azioni di miglioramento e le nuove proposte per la soluzione dei problemi, dalla fase di pianificazione al raggiungimento dei risultati.
	19-20	Possiede e dimostra una notevole attitudine ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi (azioni correttive, di miglioramento e preventive). Le scelte operate danno sempre risultati superiori a quelli prefissati. Possiede e dimostra inoltre un'ottima capacità di individuare proposte per la soluzione dei problemi, rappresentando un ottimo supporto per la direzione. Formalizza le azioni di miglioramento e le nuove proposte per la soluzione dei problemi, dalla fase di pianificazione al raggiungimento dei risultati.
B. Autorevolezza e leadership	1-2-3-4-5	Possiede una sufficiente capacità di guidare le persone, di far rispettare le regole e le direttive, anche se trova di frequente difficoltà ad assumere una posizione di riconosciuta autorità per influenzare positivamente gli altri.
	6-7-8-9-10	Possiede una adeguata capacità di guidare le persone, di far rispettare le regole e le direttive. Riesce ad assumere una posizione di riconosciuta autorità per influenzare positivamente gli altri, come richiesto dal ruolo.
	11-12-13-14	Possiede una buona capacità di guidare le persone, di far rispettare le regole e le direttive, anche se trova a volte difficoltà ad assumere adeguatamente una posizione di riconosciuta autorità per influenzare positivamente gli altri.
	15-16-17-18	Ha piu' che buone capacità di guidare le persone e di far rispettare le regole e le direttive. Riesce costantemente ad assumere una posizione di riconosciuta autorità per influenzare positivamente gli altri tanto da rappresentare un buon punto di riferimento.
	19-20	Ha una notevole capacità di guidare le persone e di far rispettare le regole e le direttive. Riesce sempre ed in ogni situazione ad assumere una posizione di riconosciuta autorità per influenzare positivamente gli altri tanto da rappresentare un buon punto di riferimento anche nel lungo periodo.
C. Sviluppo e valorizzazione risorse umane	1-2-3-4-5	Possiede sufficienti capacità di coinvolgimento dei collaboratori e riesce a motivarli discretamente nonché a sviluppare le loro capacità, anche se è richiesto un frequente intervento correttivo del Direttore Generale.
	6-7-8-9-10	Possiede adeguate capacità di coinvolgimento dei collaboratori e riesce a motivarli in maniera adeguata nonché a sviluppare le loro capacità. L' intervento correttivo del Direttore

		Generale è occasionale.
	11-12-13-14	Possiede buona capacità di coinvolgimento dei collaboratori. Riesce sempre a motivarli adeguatamente, nonché a sviluppare le loro capacità, come richiesto dal ruolo
	15-16-17-18	Ha piu' che buone capacità di coinvolgimento dei collaboratori. Riesce sempre a motivarli nonché a sviluppare decisamente le loro capacità.
	19-20	Ha notevoli capacità di coinvolgimento dei collaboratori. Riesce sempre a motivarli nonché a sviluppare ottimamente le loro capacità così da ottenere piu' prestazioni sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.
Totale punteggio		
Percentuale (Punteggio x 100 / 180)		
Firma del Direttore Generale _____ data _____		

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI COLLABORATORI
CATEGORIA B
Sezione 4

Aree e fattori di valutazione

1. PROFESSIONALITA'

A. Competenza tecnico-operativa	1-2-3-4-5	La sua preparazione è da considerarsi sufficiente, anche se devono essere acquisite alcune basi teoriche ed esperienze in alcuni dei compiti affidati
	6-7-8-9-10	La sua preparazione è da considerarsi adeguata. Alcune conoscenze teoriche e pratiche dovrebbero essere approfondite anche tramite adeguate azioni informative.
	11-12-13-14	Possiede una buona preparazione adeguata ai compiti assegnati ed una buona esperienza in tutte le aree della propria attività, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Possiede una piu' che buona preparazione teorica pienamente adeguata ai compiti assegnati ed una piu' che buona esperienza in tutte le aree della propria attività.
	19-20	Ha una preparazione professionale approfondita ed estesa anche al di là di quanto richiesto dalle normali esigenze di lavoro, tale da introdurre innovazioni.
B. Qualità	1-2-3-4-5	L'attività svolta è generalmente di sufficiente qualità. Frequentemente devono essere suggeriti i miglioramenti da apportare al lavoro svolto.
	6-7-8-9-10	L'attività svolta è da considerarsi di adeguata qualità. Talvolta è necessario suggerire dei miglioramenti da apportare al lavoro svolto.
	11-12-13-14	L'attività svolta raggiunge buoni livelli di qualità, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Il livello di qualità dell'attività svolta è da considerarsi piu' che buono. Riesce ad individuare i miglioramenti necessari.
	19-20	Risponde sempre con un ottimo livello di qualità del lavoro svolto, superiore alla richiesta. Propone frequentemente ulteriori livelli di sviluppo del lavoro.
C. Conseguimento dei risultati	1-2-3-4-5	Raggiunge sufficientemente i risultati previsti anche se sono necessari frequenti interventi correttivi da parte del Responsabile.
	6-7-8-9-10	Raggiunge in maniera adeguata i risultati previsti. Talvolta sono richiesti interventi correttivi del Responsabile.
	11-12-13-14	Raggiunge costantemente i risultati previsti, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Raggiunge costantemente e pienamente i risultati previsti, nei termini assegnati e con qualità piu' che buona.
	19-20	Raggiunge agevolmente risultati anche superiori a quelli previsti, anticipandone la tempistica e migliorandone la qualità, già ottima.

2. CAPACITA' ORGANIZZATIVA

A. Flessibilità	1-2-3-4-5	Possiede sufficiente capacità di adattarsi a lavorare efficacemente con persone ed in situazioni diverse. Gli interventi correttivi del Responsabile sono frequenti.
	6-7-8-9-10	Possiede adeguate capacità di adattarsi a lavorare efficacemente con persone ed in situazioni diverse. Gli interventi correttivi del Responsabile sono occasionali.
	11-12-13-14	Possiede buone capacità di adattarsi a lavorare con persone ed in situazioni diverse, evidenziando buona adattabilità ai cambiamenti, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Possiede capacità piu' che buone di adattarsi a lavorare efficacemente con persone ed in situazioni diverse, evidenziando una piu' che buona adattabilità ai cambiamenti.
	19-20	Possiede ottime capacità di adattarsi a lavorare efficacemente con persone ed in situazioni diverse evidenziando una notevole adattabilità ai cambiamenti.
B. Autonomia nell'organizzazione e gestione delle attività	1-2-3-4-5	Possiede sufficienti capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e di pianificare coerentemente le proprie attività. Gli interventi correttivi del Responsabile sono frequenti.
	6-7-8-9-10	Possiede adeguate capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e di pianificare coerentemente le proprie attività. Gli interventi correttivi del Responsabile sono occasionali.
	11-12-13-14	Dimostra buone capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e di pianificare coerentemente le proprie attività, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Dimostra piu' che buone capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e di pianificare coerentemente le proprie attività.
	19-20	Dimostra ottime capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e di pianificare coerentemente le proprie attività, consentendo il raggiungimento costante e completo dei risultati.
C. Attenzione al rispetto delle norme e delle procedure	1-2-3-4-5	Dimostra una sufficiente attenzione al rispetto di norme, regole e procedure interne, anche se sono richiesti frequenti richiami del Responsabile.
	6-7-8-9-10	Dimostra una adeguata attenzione al rispetto di norme, regole e procedure interne. I richiami del Responsabile sono occasionali.
	11-12-13-14	Dimostra una buona attenzione al rispetto di norme, regole e procedure interne, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Dimostra una piu' che buona attenzione al rispetto di norme, regole e procedure interne.
	19-20	Dimostra una ottima e costante attenzione al rispetto di norme, regole e procedure interne. E' in grado di dare suggerimenti per il loro miglioramento.

3. RELAZIONI FUNZIONALI		
A. Capacità di rapporto e collaborazione con i superiori	1-2-3-4-5	Stabilisce rapporti discreti con i propri superiori orientati ad una sufficiente collaborazione. Gli interventi correttivi del Responsabile sono frequenti.
	6-7-8-9-10	Stabilisce rapporti adeguati con i propri superiori orientati ad una adeguata collaborazione. Gli interventi correttivi del Responsabile sono occasionali.
	11-12-13-14	Stabilisce buoni rapporti con i propri superiori orientati ad una buona collaborazione, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	I rapporti con i propri superiori sono sempre piu' che buoni e orientati alla piena collaborazione. Il suo contributo è costante.
	19-20	Intrattiene ottimi rapporti e collaborazione con i propri superiori tanto da assumere un ruolo di riferimento all'interno della propria area di attività e il suo contributo è sempre considerevole.
B. Capacità di rapporto e collaborazione con i collaboratori e colleghi	1-2-3-4-5	Stabilisce normalmente rapporti discreti con i collaboratori e colleghi orientati a una sufficiente collaborazione. Gli interventi correttivi del Responsabile sono frequenti.
	6-7-8-9-10	Stabilisce normalmente rapporti adeguati con i collaboratori e colleghi orientati a una adeguata collaborazione. Gli interventi correttivi del Responsabile sono occasionali.
	11-12-13-14	Stabilisce buoni rapporti con i collaboratori e colleghi orientati a una buona collaborazione, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	I rapporti con i collaboratori e con i colleghi sono sempre piu' che buoni ed orientati alla piena collaborazione. Il suo contributo è costante.
	19-20	Intrattiene ottimi rapporti e collaborazione con i collaboratori e colleghi tanto da agevolare il pieno raggiungimento dei risultati prefissati. Il suo contributo è sempre considerevole.
C. Capacità di rapporto con l'utenza	1-2-3-4-5	Stabilisce normalmente rapporti discreti con l'utenza, dimostrando una sufficiente disponibilità per un loro miglioramento.
	6-7-8-9-10	Stabilisce normalmente rapporti adeguati con l'utenza.
	11-12-13-14	I rapporti con l'utenza sono buoni ed orientati alla reciproca collaborazione, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	I rapporti con l'utenza sono sempre piu' che buoni ed orientati alla reciproca collaborazione.
	19-20	Intrattiene ottimi rapporti con l'utenza tanto da prevenire e risolvere tutte le problematiche connesse.
Totale punteggio		
Firma del Responsabile di area _____ data _____		