

Allegato n. 5 al Sistema di misurazione e valutazione della performance - rev. 3 del 16.12.2013

METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI

La misurazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito della sequenzialità prevista dal Ciclo di Gestione della Performance quale fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione.

Secondo tale ciclicità, la fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale l'attività di monitoraggio si rende effettivamente operativa e dinamica.

La Camera di Commercio di Udine adotta un Sistema di Misurazione e Valutazione che, nel rispetto di quanto definito dalla normativa, è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art.8 del D.Lgs. 150/09.

RISORSE DESTINATE ALLA PERFORMANCE

Per risorse destinate al trattamento economico accessorio collegate alle performance si intendono:

- Per i Dirigenti d'Area la retribuzione di risultato prevista dal rispettivo ordinamento contrattuale;
- Per i funzionari incaricati di posizione organizzativa la retribuzione di risultato;
- Per il restante personale i compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi.

LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Lo scopo primario che si intende perseguire attraverso l'implementazione di Sistemi di Misurazione della performance individuale è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

PROCEDURA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE A B C D E DELLE AZIENDE SPECIALI

La valutazione del personale delle categorie si concretizza nella:

a) valutazione delle prestazioni: viene effettuata dal Dirigente di Area, previo confronto con le posizioni organizzative e/o i capi ufficio; la scheda utilizzata per la valutazione della qualità della prestazione individuale contiene specifiche aree di valutazione (scelte al fine di descrivere al meglio le caratteristiche e le capacità richieste per ciascuna categoria professionale). Per ciascuna area di valutazione vengono misurati tre specifici comportamenti in relazione ad una scala di giudizi. Le schede cambiano in base alla categoria contrattuale di appartenenza.

b) valutazione dei risultati così suddivisa:

- Valutazione degli obiettivi d'ufficio, in relazione al grado di raggiungimento degli stessi;
- Valutazione dell'apporto individuale alla realizzazione degli obiettivi di ufficio e cioè tenendo conto del contributo assicurato dal singolo alla performance dell'ufficio di riferimento.

Relativamente agli obiettivi di U.O./ufficio, viene definito un coefficiente individuale di coinvolgimento, che varia da 0,1 a 1, il quale esprime l'apporto individuale quali/quantitativo alla realizzazione degli obiettivi dell'ufficio di appartenenza. L'apporto individuale nei termini esposti viene valutato dal Dirigente dell'Area su proposta del responsabile dell'U.O. Il coefficiente individuale di partecipazione deve tenere conto del grado di partecipazione diretta o indiretta alla realizzazione degli obiettivi operativi dell'U.O. con conseguente supporto all'attività dell'ufficio, in coerenza con la valutazione della prestazione.

Gli obiettivi di unità organizzativa/ufficio vengono pesati con un punteggio in funzione della loro importanza (il totale dei pesi assegnati è pari a 100). Il peso degli obiettivi è stabilito dal Dirigente competente, previa verifica con il responsabile dell'ufficio, al momento della loro assegnazione.

In caso di non assegnazione del peso ai singoli obiettivi, lo stesso è calcolato proporzionalmente al numero di obiettivi.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene individuato dall'ufficio Programmazione e controllo, sulla base degli indicatori per il raggiungimento dei risultati, e trasmesso ai Dirigenti competenti. Ogni Dirigente definisce il grado di raggiungimento degli obiettivi, motivando gli eventuali scostamenti dalle indicazioni dell'ufficio Programmazione e controllo, con la supervisione del Segretario Generale.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene valutato in maniera continua in base alla percentuale di raggiungimento da 1% a 100% o, analogamente, da 1 a 100 punti.

La verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi viene effettuata tenendo conto del contesto in cui si è dovuto operare e riguarda gli eventi che possono aver svantaggiato l'unità organizzativa nell'espletamento della propria attività e nel perseguimento dei propri obiettivi; a titolo esemplificativo si elencano alcuni eventi che possono rientrare tra le condizioni di contesto: nuova normativa, nuovo software di gestione, nuove competenze o nuovi adempimenti, assenza dal servizio del dirigente competente per almeno tre mesi nell'anno, trasferimento d'ufficio disposto dalla direzione, assenza di collaboratori non sostituiti.

Tutti i fattori di valutazione vengono moltiplicati fra loro; il risultato va a sua volta moltiplicato con le percentuali di presenza effettiva, di part-time e con il coefficiente di ponderazione organizzativa.

Il coefficiente di ponderazione organizzativa è un fattore di correzione che tiene conto del diverso ruolo svolto in relazione al raggiungimento degli obiettivi:

Cuf di unità organizzativa/e > 5 addetti	coeff. 2
Cuf di unità organizzativa/e <=5 addetti	coeff. 1,7
Vice Cuf di unità organizzativa/e > 5 addetti	coeff. 1,3
Vice Cuf di unità organizzativa/e <= 5 addetti	coeff. 1,1
Addetto	coeff. 1,0

Una volta compilate le schede di valutazione ed applicati i criteri indicati, il compenso incentivante è attribuito in misura proporzionale al punteggio conseguito dal singolo dipendente.

Al sistema di valutazione del personale non dirigente partecipano anche i dipendenti a tempo determinato.

Riassumendo schematicamente:

A=valutazione degli obiettivi di unità organizzativa

B=valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa

C=valutazione della prestazione;

D= % di presenza effettiva,

E= % di part-time

F= % coefficiente di ponderazione organizzativa

punteggio finale del valutato= (A*B*C)*D*E*F



**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI COLLABORATORI
ADDETTI**

ANNO __20XX_____

Sezione 1 (riservata all'ufficio Personale)

VALUTATO	
Cognome:	Nome:
Categoria:	Posizione economica:
Unità organizzativa di appartenenza:	

RESPONSABILE DELL'U.O./UFFICIO	
Cognome:	Nome:

DIRIGENTE	
Cognome:	Nome:

VALUTAZIONE FINALE DEL COLLABORATORE Risultati e prestazione	
Valutazione degli obiettivi dell'unità organizzativa (sez. 2)	Punti _____ /40
Valutazione dell'apporto individuale quanti-qualitativo agli obiettivi dell'U.O. (sez. 3)	Punti _____ /100
Valutazione della prestazione (sez. 4)	Punti _____ /180
Totale valutazione (Valutazione degli obiettivi dell'unità organizzativa * Valutazione dell'apporto individuale quanti-qualitativo agli obiettivi dell'U.O * Valutazione prestazione)	Punti _____ /100

Il risultato andrà poi moltiplicato per la % di presenza effettiva, la % di part-time _____ e il coefficiente di ponderazione organizzativa _____.

La presenza effettiva tiene conto di tutte le assenze a qualsiasi titolo effettuate.	
• Presenza effettiva da 173 gg	punteggio 100%
• Presenza effettiva da 61 a 172 gg	punteggio % pari a presenza effettiva/172
• Presenza effettiva inferiore a 61 gg	non partecipa alla distribuzione dell'incentivante
• Presenza effettiva del collaboratore gg _____ % _____	

PUNTEGGIO FINALE: _____ (=totale valutazione * presenza effettiva * part-time x coefficiente di ponderazione organizzativa)

Data notifica: _____

Firma del Dirigente: _____

Firma del Valutato: _____

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA

Sezione 2

Risultati dell'attività svolta	% raggiungimento
Obiettivi assegnati: riferimento Determinazione del Segretario Generale n. ____ del _____	% raggiungimento _____
	Punteggio conseguito _____

La verifica del grado di raggiungimento viene effettuata tenendo conto del contesto ambientale in cui si è dovuto operare. E riguarda gli eventi che possono aver svantaggiato l'unità organizzativa nell'espletamento della propria attività e nel perseguimento dei propri obiettivi.

VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE QUALI/QUANTITATIVO ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA

Sezione 3

Declaratorie per la valutazione	Punteggio Valutazione apporto individuale
È pienamente coinvolto nella realizzazione degli obiettivi operativi dell'U.O. ai quali partecipa direttamente, con pieno supporto all'attività dell'ufficio	9-10
È coinvolto nella realizzazione degli obiettivi operativi dell'U.O. ai quali partecipa direttamente con considerevole supporto all'attività dell'ufficio	7-8
È adeguatamente coinvolto nella realizzazione degli obiettivi dell'U.O., ai quali partecipa direttamente o indirettamente con buon supporto all'attività dell'ufficio	5-6
È sufficientemente coinvolto nella realizzazione degli obiettivi operativi dell'U.O., ai quali partecipa direttamente e indirettamente con sufficiente supporto all'attività dell'ufficio	3-4
È minimamente coinvolto nella realizzazione degli obiettivi operativi dell'U.O., ai quali partecipa direttamente o indirettamente con un basso supporto all'attività dell'ufficio	1-2
<p>Legenda. La valutazione dell'apporto individuale incide rispetto al grado di raggiungimento dell'obiettivo dell'U.O. nel seguente modo:</p> <p>PROPOSTA SCALA DA 1 A 10:</p> <p>1= 10%, 2=20%, 3=30%, 4=40%, 5=50%, 6=60%, 7=70%, 8=80%, 9=90%, 10=100%</p> <p>Punteggio conseguito: _____%</p> <p>Note correlate:</p>	

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE (COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI)

ADDETTI

Sezione 4

Analisi della prestazione / Aree e fattori di valutazione		
1. PROFESSIONALITÀ		
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 formative.
	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 più che buona preparazione teorica pienamente adeguata ai compiti assegnati ed una più 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 più 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 più che buona.
	19-20	Raggiunge agevolmente risultati anche superiori a quelli previsti, anticipandone la tempistica e migliorandone la qualità, già ottima.
2. CAPACITÀ 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. Bassa disponibilità a supportare altre unità organizzative in caso di necessità
	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 più che buone di adattarsi a lavorare efficacemente con persone ed in situazioni diverse, evidenziando una più che buona adattabilità ai cambiamenti. Lavora con profitto in diverse unità organizzative con compiti simili.
	19-20	Possiede ottime capacità di adattarsi a lavorare efficacemente con persone ed in situazioni diverse evidenziando una notevole



		adattabilità ai cambiamenti. Lavora con profitto in diverse unità organizzative con compiti differenti.
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 più 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 più 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. È in grado di dare suggerimenti per il loro miglioramento.

Analisi della prestazione / Aree e fattori di valutazione		
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 più 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 U.O. 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 ad 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 ad una adeguata collaborazione. Gli interventi correttivi del Responsabile sono occasionali.
	11-12-13-14	Stabilisce buoni rapporti con i collaboratori e colleghi, orientati ad una buona collaborazione, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	I rapporti con i collaboratori e con i colleghi sono sempre più 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 più 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 (somma dei singoli punteggi)		

	Firma	Data
Responsabile di U.O.		
Dirigente		
Totale valutazione della prestazione		
Osservazioni		
	Firma	Data
Valutato		

**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI COLLABORATORI
RESPONSABILI DI UNITA' ORGANIZZATIVA**

ANNO ____ 20XX ____

Sezione 1

VALUTATO	
Cognome:	Nome:
Categoria:	Posizione economica:
Unità organizzativa di appartenenza:	

DIRIGENTE	
Cognome:	Nome:
VALUTAZIONE FINALE DEL COLLABORATORE Risultati e prestazione	
Valutazione degli obiettivi dell'unità organizzativa (sez. 2)	Punti _____ /40
Valutazione dell'apporto individuale quanti-qualitativo agli obiettivi dell'U.O. (sez. 3)	Punti _____ /100
Valutazione della prestazione (sez. 4)	Punti _____ /180
Totale valutazione (Valutazione degli obiettivi dell'unità organizzativa x Valutazione dell'apporto individuale quanti-qualitativo agli obiettivi dell'U.O x Valutazione prestazione)	Punti _____ /100

Il risultato andrà poi moltiplicato per la % di presenza effettiva, la % di part-time _____ e il coefficiente di ponderazione organizzativa _____.

<p>La presenza effettiva tiene conto di tutte le assenze a qualsiasi titolo effettuate.</p> <ul style="list-style-type: none"> Presenza effettiva da 173 gg punteggio 100% Presenza effettiva da 61 a 172 gg punteggio % pari a presenza effettiva/172 Presenza effettiva inferiore a 61 gg non partecipa alla distribuzione dell'incentivante <p style="margin-left: 20px;">Presenza effettiva del collaboratore gg</p> <p>_____</p> <p>% _____</p>	
---	--

PUNTEGGIO FINALE: _____ (= totale valutazione x presenza effettiva x part-time x coefficiente di ponderazione organizzativa)

Data notifica: _____ Firma del Dirigente: _____

Firma del Valutato: _____

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA

Sezione 2

Risultati dell'attività svolta	% raggiungimento
Obiettivi assegnati: riferimento Determinazione del Segretario Generale n. ____ del _____	% raggiungimento _____
	Punteggio conseguito _____

La verifica del grado di raggiungimento viene effettuata tenendo conto del contesto ambientale in cui si è dovuto operare. E riguarda gli eventi che possono aver svantaggiato l'unità organizzativa nell'espletamento della propria attività e nel perseguimento dei propri obiettivi.

VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE QUALI/QUANTITATIVO ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'U.O.

Sezione 3

Declaratorie per la valutazione	Punteggio Valutazione apporto individuale
È pienamente coinvolto nella realizzazione degli obiettivi operativi dell'U.O. ai quali partecipa direttamente, con pieno supporto all'attività dell'ufficio	9-10
È coinvolto nella realizzazione degli obiettivi operativi dell'U.O. ai quali partecipa direttamente con considerevole a supporto all'attività dell'ufficio	7-8
È adeguatamente coinvolto nella realizzazione degli obiettivi dell'U.O., ai quali partecipa direttamente o indirettamente con buon supporto all'attività dell'ufficio	5-6
È sufficientemente coinvolto nella realizzazione degli obiettivi operativi dell'U.O., ai quali partecipa direttamente e indirettamente con sufficiente supporto all'attività dell'ufficio	3-4
È minimamente coinvolto nella realizzazione degli obiettivi operativi dell'U.O., ai quali partecipa direttamente o indirettamente con un basso supporto all'attività dell'ufficio	1-2
<p>Legenda <input type="checkbox"/> La valutazione dell'apporto individuale incide rispetto al grado di raggiungimento dell'obiettivo dell'U.O. nel seguente modo: 1= 10%, 2=20%, 3=30%, 4=40%, 5=50%, 6=60%, 7=70%, 8=80%, 9=90%, 10=100% Punteggio conseguito: _____%</p>	
Note correlate:	

**VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE (COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI)
RESPONSABILI DI UNITA' ORGANIZZATIVA**

Sezione 4

Analisi della prestazione / Aree e fattori di valutazione		
1. PROFESSIONALITÀ		
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 formative.
	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 più che buona preparazione teorica pienamente adeguata ai compiti assegnati ed una più 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. 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 più 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 più che buona.
	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 ed articolate relazioni scritte su attività svolta e risultati raggiunti.
2. CAPACITÀ GESTIONALI ED ORGANIZZATIVE		
A. Capacità di pianificazione e di programmazione	1-2-3-4-5	Dimostra una sufficiente capacità di organizzare le attività della propria U.O. sia con riguardo ai propri collaboratori che con riguardo ai mezzi e risorse tecniche assegnate. Sono richiesti, comunque, frequenti interventi correttivi del Dirigente.
	6-7-8-9-10	Dimostra una adeguata capacità di organizzare le attività della propria U.O. sia con riguardo ai propri collaboratori che con riguardo ai mezzi e risorse tecniche assegnate. Talvolta sono richiesti degli interventi correttivi da parte del Dirigente.
	11-12-13-14	Dimostra una buona capacità di organizzare le attività della propria U.O. 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 più che buona capacità di organizzare le attività della



		propria U.O. , impiega opportunamente e proficuamente le risorse umane e tecniche assegnate
	19-20	Possiede e dimostra una notevole capacità di organizzare la gestione delle attività della propria U.O. Impiega con ottimi risultati le risorse umane e tecniche assegnate, raggiungendo costantemente risultati superiori a quelli prefissati.
B. Autonomia nell'organizzazione e gestione delle attività	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 Dirigente.
	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 Dirigente.
	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 più 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. Capacità di Decisione	1-2-3-4-5	Possiede sufficienti capacità di prendere decisioni anche di media complessità. Gli interventi correttivi del Dirigente sono frequenti.
	6-7-8-9-10	Possiede adeguate capacità di prendere decisioni anche di medio/alta complessità. Gli interventi correttivi del Dirigente 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 più 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 di elevata complessità mediante la sintesi dei dati e delle informazioni in tempi decisamente congrui, senza dubitare sulle scelte fatte e senza manifestare ansia o frustrazione. Le scelte operate danno sempre ottimi risultati.
3. CAPACITÀ GESTIONALI 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 Dirigente 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 Dirigente 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 più che buona attitudine ad intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi (azioni correttive, di miglioramento e preventive). Le scelte operate danno sempre buoni risultati. Possiede inoltre una più 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 per il 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 una ottima capacità di individuare proposte per la soluzione dei problemi, rappresentando un valido supporto per la dirigenza. 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 superiorità riconosciuta 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, anche se trova a volte difficoltà ad assumere adeguatamente una posizione di superiorità riconosciuta per influenzare positivamente gli altri.
	11-12-13-14	Possiede una buona capacità di guidare le persone, di far rispettare le regole e le direttive. Riesce ad assumere una posizione di superiorità riconosciuta per influenzare positivamente gli altri, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Ha più che buone capacità di guidare le persone e di far rispettare le regole e le direttive. Riesce costantemente ad assumere una posizione di superiorità riconosciuta 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 superiorità riconosciuta 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 Dirigente.
	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 Dirigente è occasionale.
	11-12-13-14	Possiede buone capacità di coinvolgimento dei collaboratori e riesce a motivarli adeguatamente nonché a sviluppare le loro capacità, come richiesto dal ruolo.
	15-16-17-18	Ha più 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 più prestazioni sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.
		data
Totale punteggio		
Firma del dirigente		data
Totale valutazione della prestazione _____		
Osservazioni:		
Firma del valutato		