



Il giorno 4 novembre 2015 presso la sala riunioni di Palazzo Santo Stefano si sono riuniti i componenti della delegazione trattante di parte pubblica con le Organizzazioni Sindacali del comparto per discutere degli istituti contrattuali di seguito illustrati.

Parte pubblica:

Dott.ssa Simona Bellometti	Direttore Sanitario
Dott.ssa Antonella Vecchi	Direttore Amministrativo
Dott.ssa Paiola Monica	Direttore UOC Risorse Umane e Affari Generali
Dott. Massimo Cacco	Dirigente Servizio Professioni Sanitarie

Per la parte Sindacale.

1. i componenti della RSU
2. i rappresentanti delle organizzazioni sindacali di categoria firmatarie del CCNL 2006-2009:

- CGIL-F.P.Sanità
- CISL-FP
- UIL - FPL
- NURSING UP
- FSI
- FIALS

REGOLAMENTO SULLA VALUTAZIONE PER IL
RICONOSCIMENTO DEL MERITO
PERSONALE DEL COMPARTO

Art. 1

Finalità

1. Il presente regolamento ha la finalità di fornire il quadro delle regole generali per la concreta applicazione presso l'Istituto Oncologico Veneto - di seguito IOV - dei principi contenuti nelle norme contrattuali e di legge in materia di valutazione dei dipendenti e riconoscimento del merito individuale.
2. La valutazione individuale è uno strumento fondamentale per lo sviluppo delle risorse umane che si inserisce in un più generale processo di razionale e corretta gestione delle

MS

del

RISORSE

B

stesse e rispetto al quale l'attribuzione di incentivi economici costituisce solo una, pur rilevante, componente.

3. Il presente regolamento è improntato ai principi in materia di valutazione contenuti nei CC.CC.NN.LL. del comparto, quali la verifica del raggiungimento di obiettivi predefiniti dall'Ente, il miglioramento organizzativo, il conseguimento di più elevati livelli di efficienza, di efficacia e di economicità dei servizi istituzionali.
4. Per la realizzazione dei suddetti principi lo IOV adotta, in conformità al presente regolamento, sistemi e metodologie improntati a chiarezza e trasparenza nei confronti dei dipendenti valutati, alla massima condivisione possibile di obiettivi e indicatori, alla responsabilità dei singoli, valutati e valutatori, alla reale incentivazione del merito anche attraverso la differenziazione dei giudizi e dei relativi premi.
5. Il presente regolamento sarà necessariamente revisionato qualora dopo la sua approvazione intervenissero, in materia di valutazioni e di attribuzione degli incentivi, disposizioni contrattuali, statali o regionali destinate al SSN.

Art. 2

Principi

1. La valutazione annuale del personale si inserisce nel sistema di programmazione dello IOV.
2. I sistemi di valutazione adottati dallo IOV valorizzano e misurano, adeguatamente, in maniera equilibrata e integrata, la dimensione organizzativa e la dimensione individuale delle prestazioni rese e dei risultati conseguiti; essi consentono, inoltre, l'applicazione dei sistemi premianti previsti dalle norme vigenti.
3. Il sistema di valutazione di cui al comma 1, in armonia con le norme di legge vigenti e con quanto previsto dai CC.CC.NN.LL. è improntato ai seguenti principi:
 - rispetto dei principi generali previsti dalle norme vigenti;
 - coerenza con i documenti di programmazione aziendale;
 - trasparenza con particolare riferimento alle informazioni concernenti le misurazioni e valutazioni delle performance;
 - chiarezza e intelligibilità degli indicatori di risultato;
 - preventiva e formale definizione e illustrazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi richiesti ai valutati da parte dei valutatori nonché massima chiarezza degli stessi;
 - miglioramento della qualità dei servizi offerti e stretta correlazione con il soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi e con i sistemi incentivanti;
 - chiarezza nell'individuazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo nonché nella definizione delle modalità di raccolta dei dati;
 - differenziazione dei giudizi;
 - diritto del valutato al contraddittorio;
 - divieto assoluto di distribuzione delle risorse destinate agli incentivi in assenza di valutazione, o in maniera indifferenziata.
4. Ai sensi dell'art. 14, comma 2 del D. Lgs. N. 150/2009, le funzioni che le norme contrattuali attribuiscono ai nuclei di valutazione o ai servizi di controllo interno sono attribuite all'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) individuato e costituito dallo IOV.

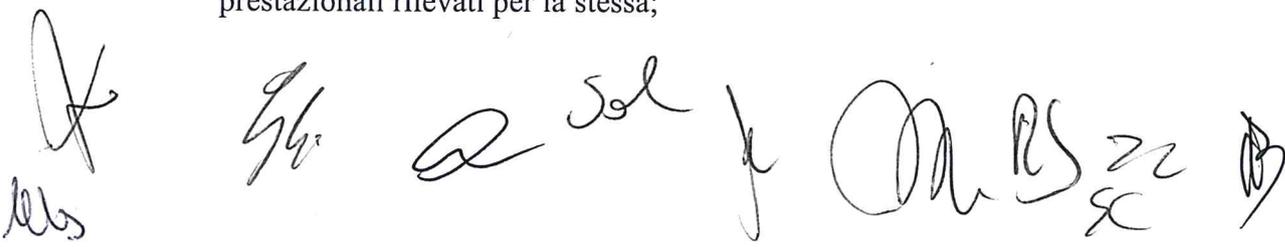
Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left and several smaller ones in the center and right, with a small number '2' at the far right.

5. I risultati finali del processo di valutazione sono riportati nel fascicolo personale.

Art. 3

Valutazione individuale

1. Per effetto delle disposizioni contenute nel D. Lgs. n. 150/2009 e. in particolare all'art. 3, lo IOV è tenuto ad adottare ed applicare una metodologia di valutazione della performance individuale.
2. In base ai principi richiamati in premessa e nel precedente articolo, la valutazione di cui al comma 1, oltre ad assumere valenza strategica per il costante sviluppo delle risorse umane dello IOV, assume rilevanza per le seguenti finalità:
 - attribuzione degli incentivi per la produttività;
 - applicazione degli eventuali ulteriori istituti, anche premianti, previsti dalle disposizioni normative e contrattuali vigenti (es. progressioni orizzontali).
3. Le prestazioni e i risultati individuali sono misurati e valutati, fermi restando i principi di cui ai commi seguenti, attraverso il sistema di valutazione permanente delle prestazioni e dei risultati dei singoli dipendenti richiamato dall'art. 35, comma 3 CCNL 7/4/1999; in ogni caso il sistema prevede che, avuto riguardo alle condizioni e risorse assegnate, la valutazione sia collegata agli elementi previsti dall'art. 47 commi 5 e 6 del CCNL 1/9/1995 e dall'art. 13, comma 3, del CCNL 10/4/2008 che possono essere così sintetizzati:
 - capacità dei dipendenti;
 - contributo all'efficienza dello IOV con particolare riguardo alla qualità dei servizi erogati;
 - contributo assicurato al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle prestazioni e al raggiungimento dei risultati dell'UO di appartenenza.
4. Il sistema, inoltre, tiene conto dei seguenti elementi:
 - raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;
 - competenze dimostrate;
 - comportamenti professionali e organizzativi.
5. Il sistema utilizza apposite "schede individuali di valutazione" e deve comunque rispettare i seguenti requisiti minimali:
 - diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore;
 - specificazione di obiettivi individuali e/o di gruppo misurati tramite indicatori quantitativi e/o qualitativi e distinzione tra le suddette tipologie di obiettivi;
 - indicazione del numero degli elementi di valutazione e relativi indicatori inseribili nelle schede;
 - previsione di almeno un colloquio intermedio di analisi dell'andamento dei valutati e di un colloquio finale per l'illustrazione dei risultati, il colloquio intermedio dovrà essere, di norma, effettuato a metà ciclo di valutazione e formalizzato;
 - diritto per i valutati di esprimere osservazioni orali o scritte in sede di colloquio finale;
 - integrazione con il sistema di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti dalla U.O. ai fini della determinazione dei contributi del singolo al raggiungimento dei risultati prestazionali rilevati per la stessa;



- possibilità di ricondurre la valutazione ad un punteggio finale numerico che potrà essere utilizzato per la definizione degli strumenti di ulteriore valutazione indicati da norme di legge o contrattuali;
6. Per le finalità di cui al primo punto del precedente articolo la valutazione è svolta dal dirigente responsabile della U.O. di assegnazione del dipendente valutato. Il dirigente, onde garantire dette finalità, si avvale, con riferimento al personale del comparto direttamente coordinato in relazione al proprio incarico, dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa o di coordinamento.
 7. Le valutazioni vengono effettuate con cadenza annuale utilizzando **il modello di scheda allegato** al presente regolamento.
 8. La metodologia definita dallo IOV in via generale per esprimere i giudizi su tutti i possibili elementi da valutare prevede le seguenti aree di esame (secondo quanto riportato in linea dai contratti collettivi nazionali):
 - impegno lavorativo
 - qualità della prestazione
 - adattamento ai cambiamenti organizzativi
 - orientamento all'utenza
 - grado di coinvolgimento nei processi aziendali
 9. All'interno delle aree elencate nel precedente comma sono specificati elementi analitici (item) per ciascuno dei quali è prevista una scala di giudizio su cinque gradi, corrispondenti ai seguenti giudizi di valore:

SCALA	GIUDIZIO
5	Eccellente o oltre le aspettative
4	Pienamente rispondente alle aspettative
3	Adeguito o accettabile
2	Inadeguato
1	Gravemente inadeguato

Al termine del ciclo annuale di valutazione e in apposito incontro individuale, il valutatore provvede ad informare il dipendente dell'esito della stessa. La scheda di valutazione, debitamente compilata in tutte le parti che la compongono, deve essere firmata dal valutato per presa visione entro 7 gg dalla data dell'incontro. Trascorso tale termine si provvederà alla trasmissione alla UOC Risorse Umane e Affari Generali della scheda compilata e firmata dal valutatore con l'indicazione della motivazione sulla mancata apposizione della firma da parte del valutato.

Nel caso in cui alcuni ambiti di giudizio risultino non applicabili ai fini della valutazione di certe figure professionali, il valutatore non procede all'espressione del giudizio in relazione a tali specifici item, avendo cura di segnalarne il motivo sullo spazio di commento previsto nella relativa scheda. Ciò non andrà a scapito della valutazione dell'interessato.

10. Non si dà corso alla valutazione e pertanto non spetta alcuna quota di incentivazione nel caso in cui il servizio prestato sia inferiore alla durata del periodo di prova.
11. Nel caso in cui il dipendente nel corso dell'anno presti servizio in più UU.OO. si effettuerà una media delle valutazioni dei singoli periodi.
12. La corretta e puntuale compilazione delle valutazioni annuali, nonché l'invio delle stesse nei tempi prestabiliti all'ufficio incaricato, rappresentano responsabilità diretta del dirigente valutatore e sono a loro volta oggetto di valutazione.
13. Per effetto di quanto previsto dalle norme vigenti, il sistema prevede che la valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa e/o di coordinamento sia anche collegata ad indicatori di performance organizzativa di diretta responsabilità.
14. L'applicazione della metodologia adottata ai sensi del presente articolo costituisce presupposto per l'attribuzione degli incentivi correlati alla produttività a seguito della valutazione delle prestazioni, dei risultati conseguiti dal singolo dipendente, nonché del contributo fornito dallo stesso al raggiungimento dei risultati dell'U.O. di appartenenza.

Art. 4

Criteria e modalità per la valorizzazione del merito

In base alle risultanze del sistema di valutazione del personale di cui all'art. 3, gli incentivi sono assegnati al personale in forma correlata a:

- i risultati raggiunti dall'UO di appartenenza secondo le percentuali indicati nell'accordo sottoscritto il 13 maggio 2015;
- la valutazione conseguita da ciascun dipendente sia in relazione alle prestazioni fornite, sia al contributo dato al raggiungimento dei risultati della UO secondo i criteri di cui al successivo art. 7.

Art. 5

Valutazione della dimensione organizzativa e OIV

La valutazione e misurazione dei risultati raggiunti dalle UUOO comprende la verifica di risultato prevista dai CC.CC.NN.LL. ed è svolta dall'OIV nominato dall'Azienda; la valutazione e misurazione sono effettuate secondo quanto previsto dal piano delle performance e dal processo di budget.

Art. 6

Tempi del processo di valutazione

1. La valutazione individuale dei dipendenti avviene annualmente sia in relazione al contributo fornito dagli stessi al raggiungimento dei risultati della UO sia in relazione alle valutazioni individuali.
2. Il processo di valutazione della componente organizzativa segue la tempistica stabilita dal piano delle performance e dal processo di budget che garantisce l'integrazione e la coerenza tra le diverse tipologie di valutazione.
3. Il processo di valutazione individuale si avvia, indicativamente, nel primo quadrimestre dell'anno successivo a quello di riferimento.

Art. 7

Definizione della quota individuale di incentivazione

La produttività collettiva spetta a tutto il personale con rapporto a tempo indeterminato e determinato (ad esclusione, salvo diverse previsioni, del personale a tempo determinato finanziato da appositi fondi).

La quota mensile di produttività è quella indicata nella tabella che segue.

Categoria	Quota mensile
A	51,32
B	59,63
BS	63,41
C	75,49
D	86,05
DS	95,86

Non rientrano nel computo delle assenze:

- le ferie;
- la formazione obbligatoria;
- il congedo per maternità obbligatorio e il primo mese di congedo parentale trattato con retribuzione intera, compresa l'interdizione anticipata dal lavoro e il congedo per paternità, riposi giornalieri (per allattamento);
- permessi per lutto;
- citazioni a testimoniare;
- espletamento delle funzioni di giudice popolare;
- incarichi per seggi elettorali (presidente di seggio, segretario, scrutatore, rappresentante di lista);
- congedi di cui all'art. 4, c.1 Legge n. 53/2000;
- per i soli dipendenti portatori di handicap grave, i permessi di cui all'art. 33, comma 3 e 6 della Legge n. 104/1992;
- assenze per malattia dovute a infortunio o causa di servizio oppure ricovero ospedaliero o a day hospital con l'estensione in questi casi al periodo di convalescenza post ricovero, nonché per le assenze per patologie gravi che richiedono terapia salvavita;
- permessi per donazioni di sangue e midollo.

Tenuto conto del principio generale in base al quale i dipendenti hanno titolo ad essere valutati per i risultati effettivamente conseguiti, non rientrano nel computo delle assenze le giornate di fruizione dei permessi sindacali.

Al personale in part time, la quota di incentivazione alla produttività viene ridotta in proporzione all'orario effettuato.

Al personale neo assunto la quota individuale spettante è erogata dopo il superamento del periodo di prova.

L'utilizzo del fondo della produttività è regolato secondo i seguenti criteri:

sel

[Handwritten signatures and initials]

1. una quota pari al 15% del fondo di produttività è a disposizione della direzione, da destinare a progetti di rilevanza strategica ovvero a progettualità finalizzate.
2. Accantonata la quota di cui al precedente punto 1 il fondo viene così ripartito:
 - una quota pari al 65% è assegnata ai dipendenti, secondo l'attuale parametrizzazione per categoria, a fronte della certificazione dell'OIV del raggiungimento degli obiettivi di interesse regionale e aziendale, in conformità alle percentuali fissate in contrattazione integrativa;
 - il restante 35% è assegnata ai budget di unità operativa in base al numero dei dipendenti in servizio secondo l'attuale parametrizzazione per categoria. Tale quota sarà ripartita in base al punteggio riportato nella scheda di valutazione.
3. Le parti concordano che a partire dall'anno 2015 eventuali residui dei fondi ex artt. 7 e 9 (CCNL biennio economico 2008/2009) accertati a consuntivo sono destinati, ai sensi dell'art. 8 C.C.N.L. Biennio 2008/2009 al rispettivo fondo per la retribuzione di produttività, fatti salvi diversi accordi tra le parti.

Art. 8

Valutazione negativa e contraddittorio

La formulazione di giudizio non positivo da parte del valutatore deve essere adeguatamente motivato nella scheda stessa, utilizzando gli spazi dedicati. La valutazione negativa comporta il mancato riconoscimento del saldo di produttività di cui alla lettera b) dell'art. 7 e se dovuto il recupero degli acconti per l'anno di riferimento. La quota non corrisposta è riassegnata all'U.O. di appartenenza.

Qualora il dipendente rilevasse divergenze sulla valutazione espressa da parte del valutatore, egli avrà la possibilità di presentare ricorso all'organismo di conciliazione, esplicitandone le motivazioni entro 30 giorni dalla consegna del documento, secondo la procedura di seguito esplicitata: entro 30 giorni dalla sottoscrizione della scheda di valutazione da parte del valutato, deve essere effettuata un'istanza alla UOC Risorse Umane e Affari Generali, nella quale si esplicitano i motivi di disaccordo. La mancata apposizione della firma per presa visione non dà luogo all'attivazione della procedura conciliativa. L'organismo procederà a sentire il valutatore di prima istanza, nonché il valutato nel caso ritenga congrua la valutazione di prima istanza. Nel caso in cui ritenga fondati i motivi evidenziati dal ricorrente, potrà chiedere al valutatore di prima istanza di procedere ad una revisione della valutazione, altrimenti procederà ad archiviare l'istanza con comunicazione all'istante.

L'organismo di valutazione è costituito da tre componenti più una figura amministrativa con funzioni di segreteria. I componenti sono il Direttore di UOC Risorse Umane e Affari generali o un suo delegato, il Dirigente delle Professioni sanitarie o un suo delegato - se il valutato appartiene alle professioni sanitarie o di supporto alle stesse - diversamente un altro Dirigente appartenente all'area di afferenza del valutato e un componente del Comitato Unico di Garanzia estratto a sorte dalla UOC Risorse Umane e Affari generali.

Art. 9

Entrata in vigore e norma transitoria

Il nuovo sistema di valutazione entra in vigore a partire dall'anno 2015.

L'Amministrazione si impegna a convocare le OO.SS. prima della liquidazione del saldo di produttività anno 2016 in caso di criticità applicative ovvero su richiesta delle OO.SS. stesse.

A series of handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page. From left to right, they include: a signature that appears to be 'ms', a signature that looks like '44', a signature that looks like 'an', a signature that looks like 'sol', a signature that looks like 'OM', a signature that looks like 'MAJ', a signature that looks like 'SC', a signature that looks like '72', a signature that looks like '\$', and a signature that looks like 'K'.

Visto e sottoscritto, 04/11/2015

Per l'Amministrazione:

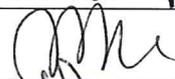
Dott.ssa Simona Bellometti

Direttore Sanitario



Dott.ssa Antonella Vecchi

Direttore Amministrativo



Dott.ssa Paiola Monica

Dirett. UOC Risorse Umane AG



Dott. Massimo Cacco

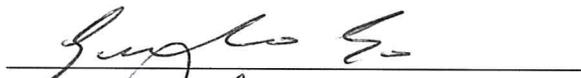
Dirigente Serviziop Prof Sanit.



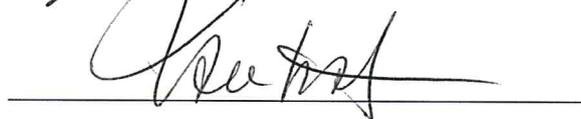
Per la parte Sindacale:

i rappresentanti delle organizzazioni sindacali di categoria firmatarie del CCNL 2006-2009:

CGIL-F.P. Sanità



CISL-FP



UIL - FPL



FIALS



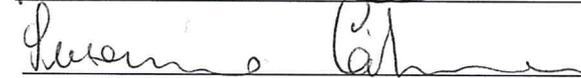
NURSING UP



FSI



RSU IOV



COMPARTO SANITÀ SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE

Cognome Nome _____
 Qualifica _____
 Periodo di Valutazione – Anno _____
 Unità Operativa _____
 Valutatore _____



elemento	descrittori di giudizio	valutazione da 1 a 5 punti
Area della collaborazione	Grado di collaborazione con i colleghi	Valuta costantemente le interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza
	Rapporti con i responsabili	Si intende valutare la correttezza dei rapporti intrattenuti con i responsabili e con gli eventuali altri superiori
	Capacità di formulare proposte per il miglioramento del servizio	Si intende la capacità di presentare ai soggetti competenti proposte di miglioramento del servizio. Le proposte sono correlate sia al conseguimento dei risultati, sia al miglioramento dell'ambiente di lavoro
	Attitudine al lavoro di gruppo	Integra la propria attività con quella dei colleghi riconoscendo che il proprio lavoro contribuisce al raggiungimento di un risultato collettivo
	Adattabilità operativa	Collaborazione dimostrata nello svolgere la propria attività; adattabilità alle soluzioni di volta in volta individuate in relazione alle necessità riscontrate ed agli obiettivi definiti
SUBTOTALE=		valutazione da 1 a 5 punti

elemento	descrittori di giudizio	valutazione da 1 a 5 punti
Area della comunicazione	Gestione della comunicazione	Comportamento atto a stabilire una relazione positiva con utenti/cittadini
	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Si intende la capacità di condividere le competenze possedute con i colleghi e i collaboratori
	Gestione della relazione	Individua ed utilizza modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori
	Attitudine a contribuire positivamente al clima di lavoro	Si intende la tendenza a creare un buon clima all'interno del proprio gruppo di lavoro evitando di generare conflitti e sapendosi porre nella giusta prospettiva rispetto ai colleghi e agli altri interlocutori dell'Amministrazione
	SUBTOTALE=	

elemento	descrittori di giudizio	valutazione da 1 a 5 punti
Area della qualità erogata	Puntualità nell'esecuzione	Rispetta i tempi e i contenuti assegnati per l'esecuzione della prestazione ed interviene nei tempi opportuni anche in assenza di istruzioni specifiche
	Diligenza nell'assolvimento dei propri compiti	Si intende l'accuratezza e la diligenza nell'assolvere i propri compiti e mansioni. Si tiene conto della necessità di verificare puntualmente che i compiti siano correttamente portati a termine
	Assunzione di responsabilità connesse alle proprie abilità	Si intende la capacità di assumere le responsabilità derivanti dal ruolo rivestito, nel rispetto delle mansioni e dei compiti affidati
	Flessibilità	Si intende la capacità di applicarsi a nuovi compiti mai svolti prima, comunque sempre nell'ambito delle mansioni proprie del profilo di appartenenza
	Professionalità riconosciuta dall'utenza (interna/esterna)	Si intendono i comportamenti tenuti con gli utenti esterni o Interbi (colleghi, dirigenti, ecc...)
SUBTOTALE=		valutazione da 1 a 5 punti

elemento	scala di giudizio	descrittori di giudizio
Grado di collaborazione con i colleghi	1	Non si preoccupa in alcun modo delle ricadute delle proprie attività su quelle dei colleghi
	2	Considera le ricadute delle proprie attività solo su sollecitazione
	3	Considera le ricadute delle proprie attività sui colleghi in modo adeguato alle aspettative
	4	Considera le ricadute delle proprie attività sui colleghi in forma più che adeguata rispetto alle aspettative
	5	E' in grado di valutare le interrelazioni delle proprie attività ben oltre le aspettative
Rapporti con i responsabili	1	E' scorretto (eglice in maniera arbitraria e/o secondo la propria convenienza, scavalca i propri diretti responsabili, ecc.), mette continuamente in discussione le decisioni e direttive dei responsabili e/o non le esegue puntualmente
	2	Non sempre è corretto e leale nei rapporti con i superiori, mette in discussione le direttive e le decisioni dei responsabili e/o non le esegue puntualmente
	3	Esegue sempre puntualmente le direttive dei responsabili anche se con una eccessiva tendenza alla discussione in polemica
	4	Esegue le direttive dei responsabili secondo le attese e interpretando correttamente il proprio ruolo
	5	La correttezza del rapporto instaurato supera le aspettative
Capacità di formulare proposte per il miglioramento del servizio	1	Non è capace di formulare proposte migliorative di alcun tipo
	2	Formula solo proposte di scarsa rilevanza
	3	Occasionalmente formula proposte rilevanti
	4	Nel formulare proposte di miglioramento soddisfa le aspettative
	5	Formula proposte di rilevanza superiore alle aspettative
Attitudine al lavoro di gruppo	1	Dimostra completa incapacità di collaborare con i colleghi, isolazionista e assolutamente scollegato dal contesto
	2	Dimostra scarsa capacità di collaborare con i colleghi, spesso troppo individualista
	3	Dimostra sufficiente capacità di collaborazione
	4	Dimostra una capacità di lavorare in gruppo più che soddisfacente rispetto alle aspettative
	5	E' in grado di operare in gruppo e collaborare a livelli superiori alle aspettative
Adattabilità operativa	1	Dimostra scarsa capacità di adattamento e poca elasticità. Spesso troppo rigido nello svolgimento delle proprie responsabilità.
	2	Dimostra completa incapacità di adattamento ai cambiamenti in relazione alle effettive necessità
	3	Dimostra sufficiente capacità di collaborazione e di flessibilità operativa
	4	Dimostra flessibilità operativa più che soddisfacente adattandosi alle variazioni proposte per il raggiungimento degli obiettivi
	5	E' in grado di rispondere oltre alle aspettative alle esigenze di flessibilità e adattabilità delle responsabilità assegnate
Area della comunicazione	1	Non da alcun senso di fiducia, non manifesta cortesia e disponibilità
	2	Agisce/comunica in modo scarsamente atto a ingenerare fiducia
	3	Agisce/comunica al fine di suscitare fiducia e affidabilità in misura adeguata alle aspettative
	4	Agisce/comunica in maniera da generare fiducia in misura più che adeguata alle aspettative
	5	Dimostra un'eccellente capacità di utilizzare la comunicazione e le azioni per dare un'immagine di affidabilità
Sviluppo e condivisione della conoscenza	1	Si rifiuta di condividere con colleghi e collaboratori
	2	E' fortemente restio a condividere le sue competenze con i colleghi e collaboratori/condivide solo competenza di scarso rilievo
	3	Tendenzialmente condivide le competenze che possiede
	4	Condivide le sue competenze in modo più che rispondente alle aspettative
	5	Condivide le sue competenze oltre le aspettative
Gestione della relazione	1	Non sa cogliere le differenze tra gli interlocutori e non è in grado di adattarsi per rapportarsi a differenti interlocutori
	2	Mostra gravi difficoltà e carenze ai diversi interlocutori
	3	Si rapporta ai diversi interlocutori in maniera sufficiente
	4	Si rapporta ai diversi interlocutori in maniera più che adeguata
	5	Si rapporta ai diversi interlocutori in maniera eccellente
Attitudine a contribuire positivamente al clima di lavoro	1	E' volutamente conflittuale e cerca lo scontro con gli interlocutori
	2	Non fa nulla per creare un clima positivo, a volte è conflittuale
	3	Si adopera a creare un clima positivo in maniera sufficiente ma sostanzialmente passiva (non produce conflitti ma non si adopera per risolverli e/o prevenirli)
	4	Si adopera a creare un clima positivo in maniera adeguata, non crea conflitti e si impegna per risolverli e prevenirli
	5	Crea un clima positivo oltre le aspettative e in grado di portare soluzione e "serenità"

Handwritten initials/signature

Handwritten signature

Handwritten initials/signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

elemento	scala di giudizio	descrittori di giudizio
Puntualità nell'esecuzione	1	Non rispetta mai i tempi e i contenuti assegnati. Non interviene se non su richiesta specifica
	2	E' poco rispettoso dei tempi e dei contenuti assegnati. Interviene in maniera intempestiva
	3	E' sufficientemente rispettoso dei tempi e dei contenuti assegnati. Interviene in maniera sufficientemente tempestiva
	4	Rispetta i tempi e i contenuti in forma più che adeguata alle aspettative. Gli interventi richiesti sono tempestivi
	5	Nel rispetto dei tempi e dei contenuti supera le aspettative, anche anticipando le scadenze
Diligenza nell'assolvimento dei propri compiti	1	E' negligente, lavora senza attenzione alla qualità
	2	Mira al mero adempimento formale, non è accurato
	3	E' sufficientemente diligente e accurato e, in genere, non necessita di verifiche ed indirizzi
	4	E' accurato e diligente secondo le aspettative. Opera sicuramente senza bisogno di verifiche
	5	La sua diligenza e accuratezza superano le aspettative. E' in grado di svolgere un lavoro eccellente senza necessità di verifiche
Assunzione di responsabilità connesse alle proprie abilità	1	Non mostra alcuna apertura ad accettare nuove responsabilità, neppure in misura minima
	2	E' disponibile in misura minima ad assumersi nuove responsabilità
	3	E' disponibile ad assumersi nuove responsabilità in maniera sufficiente
	4	E' disponibile ad accettare l'attribuzione di nuove responsabilità in forma più che adeguata. Soddisfa pienamente le aspettative
	5	E' disponibile ad assumere responsabilità aggiuntive oltre le aspettative. Si rende disponibile spontaneamente
Flessibilità	1	Nessuna capacità di adattamento, nemmeno per i cambiamenti più elementari
	2	Scarse capacità di adattamento a nuovi compiti e/o responsabilità. Si adatta solo se si tratta di cambiamenti minimi
	3	Sufficiente capacità di adattamento a nuovi compiti e/o responsabilità
	4	Capacità di adattamento a nuovi compiti e/o responsabilità più che adeguata alle aspettative
	5	Capacità di applicarsi a nuovi compiti e/o responsabilità in misura superiore alle aspettative. Organizza azioni di medio termine, senza farsi scoraggiare da ostacoli. E' capace di impegnarsi durevolmente
Professionalità riconosciuta dall'utenza (interna/esterna)	1	Nessuna capacità di adattamento a nuovi compiti e/o responsabilità. Si adatta solo se si tratta di cambiamenti minimi
	2	Scarse capacità di adattamento a nuovi compiti e/o responsabilità. Si adatta solo se si tratta di cambiamenti minimi
	3	Sufficiente capacità di adattamento a nuovi compiti e/o responsabilità
	4	Capacità di adattamento a nuovi compiti e/o responsabilità più che adeguata alle aspettative
	5	Capacità di applicarsi a nuovi compiti e/o responsabilità oltre le aspettative. Adattamento eccezionalmente rapido e senza criticità

elemento	scala di giudizio	descrittori di giudizio
Area dell'efficienza	1	Non dimostra interesse per i risultati, fa quello che gli viene richiesto e/o previsto dalla interpretazione burocratica del suo ruolo, non si pone standard di efficienza né obiettivi di medio termine
	2	E' concentrato solo sulla dimensione meramente operativa del suo lavoro, mostra scarso interesse per i risultati
	3	Mostra sufficiente tensione verso il risultato
	4	E' motivato al raggiungimento dei risultati assegnati, mostra un atteggiamento non passivo e positivo
	5	sa perseguire obiettivi in misura superiore alle aspettative. Organizza azioni di medio termine, senza farsi scoraggiare da ostacoli. E' capace di impegnarsi durevolmente
Assunzione di iniziativa	1	Di fronte alle situazioni descritte non assume mai alcuna iniziativa
	2	Assume iniziative eccezionalmente e in situazioni non e/o non complesse. Richiede quasi sempre supporto e/o il coinvolgimento dei colleghi/superiori
	3	assume iniziative in forma abbastanza adeguata e tempestiva
	4	Assume iniziative in forma più che adeguata alle aspettative rispetto al ruolo ricoperto e in forma tempestiva
	5	Assume iniziative in misura superiore alle aspettative
Analisi e soluzione dei problemi	1	Di fronte a situazioni critiche o impreviste non è capace di prendere decisioni e di fare proposte in autonomia
	2	Raramente riesce ad affrontare e risolvere criticità e imprevisti
	3	Riesce a risolvere criticità e imprevisti in forma sufficiente
	4	Affronta criticità e imprevisti e li risolve oltre le aspettative
	5	Riesce a risolvere criticità e imprevisti in maniera superiore alle aspettative
Capacità di operare in base a programmi e/o progetti e direttive	1	Non è in grado di rispettare un programma di lavoro, neppure elementare
	2	Riesce a seguire programmi di lavoro elementari con costanti sollecitazioni
	3	Segue programmi di lavoro in maniera sufficientemente soddisfacente
	4	Segue programmi di lavoro in maniera più che adeguata rispetto alle aspettative. Non necessita di sollecitazioni, rispetta i programmi anche se complessi o particolarmente impegnativi
	5	Denota eccellenti capacità di lavorare autonomamente per programmi e progetti, anche su attività complesse. Non richiede alcuna sollecitazione. Supera le aspettative

[Handwritten signatures and initials]

Legenda descrittori di giudizio

Area della formazione	elemento	scala di giudizio	descrittori di giudizio
Grado di propensione all'arricchimento professionale		1	Non mostra alcun interesse per l'aggiornamento professionale
		2	Mostra scarso interesse per l'aggiornamento
		3	Mostra sufficiente interesse per l'aggiornamento
		4	Soddisfa le aspettative. Si aggiorna ed è disponibile allo scambio
		5	Mantiene un livello di aggiornamento eccellente, si autoforma su molteplici tematiche utili per il suo lavoro. E' sempre disponibile allo scambio professionale
Acquisizione e applicazione di nuove conoscenze/competenze a seguito di partecipazione a eventi formativi		1	Non ha acquisito nessuna conoscenza
		2	Ha acquisito nuove conoscenze di scarso rilievo
		3	Ha acquisito nuove conoscenze di sufficiente rilievo con ricadute positive sul lavoro
		4	Ha acquisito nuove conoscenze di buon rilievo con rilevanti ricadute sul lavoro
		5	Ha acquisito nuove conoscenze di alto livello con eccellenti ricadute positive sul lavoro

(5) ECCELLENTE largamente al di sopra dell'attesa

(4) BUONO superiore all'attesa

(3) ADEGUATO in linea con l'attesa

(2) MEDIOCRE inferiore all'attesa

(1) SCARSO largamente al di sotto dell'attesa

La valutazione è negativa se < 55