# PREMIO DI RISULTATO CONTRATTAZIONE DECENTRATA

#### **VERBALE DI ACCORDO**

#### Premesso che

L'art. 70 del CCNL Federcasa sancisce che "al fine di incentivare la produttività del lavoro è Istituito un premio di risultato", e che tale premio ha, come obiettivo, quello di:

- 1) favorire aumenti quantitativi e miglioramenti qualitativi del servizio
- 2) incrementare la redditività e la competitività dell'azienda, coinvolgendo i lavoratori nella realizzazione di programmi e progetti di produttività e qualità.

Alla contrattazione in essere sono presenti:

Per ARTE Savona, l'Amministratore Unico Alessandro Revello e la Dirigente Sabrina Petroni.

Per la Delegazione trattante Sindacale:

a – CISL FP; FP CGIL; – UIL FPL:

Dirigente Sindacale Aziendale CISL FP;

Dirigente sindacale Aziendale FP CGIL;

- Dirigente Sindacale Aziendale UIL FP.

Ciò premesso si conviene e stipula quanto segue:

# PRINCIPI E LINEE GUIDA AI FINI DELLA DETERMINAZIONE DEL PREMIO DI RISULTATO PRINCIPI ISPIRATORI

Obiettivo generale - è la creazione di un nuovo sistema di erogazione del premio di risultato che:

- Incentivi al cambiamento i dipendenti singolarmente e collettivamente considerati;
- Sia fondato su criteri meritocratici.

Configurazione - il premio così concepito deve strutturarsi su due parametri:

- Fattore produttività;
- Fattore redditività.

### 1. CRITERI DI EROGAZIONE

L'ammontare massimo annuo erogabile viene fissato ogni anno dall'Azienda e suddiviso in due tranche:

- Il 90% sulla base delle previsioni di aumento dell'efficienza ed efficacia derivante dal raggiungimento degli obiettivi individuati;
- Il 10% tenendo conto della previsione di miglioramento della redditività aziendale.

Il premio è corrisposto di norma entro due mesi dall'approvazione del bilancio consuntivo, sarà erogato a ciascun dipendente tenendo conto del rispettivo livello di inquadramento secondo i parametri tabellari del vigente CCNL Federcasa (vedasi Allegato 1) e della presenza giornaliera in servizio. Il premio parametrato erogabile "P" per ciascun dipendente sarà calcolato secondo la seguente formula:

Dati

A = importo complessivo aziendale stanziato

B = somma parametri tabellari del CCNL

C = parametro tabellare di ciascun dipendente

D = ore effettive lavorate (ore teoriche lavorabili meno ore di assenza)

E = ore teoriche lavorabili a tempo pieno

La formula è:

P = A/B\*C\*D/E

Per "ore effettive lavorate" si intende ore teoriche lavorabili a tempo pieno, comprese le ore di straordinario, meno ore di assenza. Le assenze dal servizio dei dipendenti -ivi compreso l'orario ridotto per part-time- non possono infatti essere equiparate alla presenza in servizio ai fini della distribuzione dei fondi relativi al premio di risultato. Vengono escluse dal conteggio le assenze dal servizio per congedo di maternità obbligatoria, e per paternità obbligatoria, nonché le ore di ferie e permessi contrattualmente stabiliti "ex art. 30"; le assenze dovute alla fruizione dei permessi per lutto, per citazione a testimoniare, per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare, nonché le assenze previste dall'art. 4 comma 1, della legge 8 marzo 2000 n. 53 e, per i soli dipendenti portatori di handicap grave, i permessi di cui all'art. 33, comma 3, della legge 5 febbraio 1992 n. 104. Gli importi eventualmente non corrisposti per effetto del calcolo sopradescritto si considerano economie di bilancio da accantonare, in un fondo destinato a valorizzare il personale (es. formazione e aggiornamento professionale, ecc) e/o ridistribuire parte delle somme eventualmente non erogate tra il personale maggiormente presente nell'anno di riferimento.

#### 2. FATTORE PRODUTTIVITA'

La quota produttività è legata agli "aumenti quantitativi e miglioramenti qualitativi del servizio", esso implica "il coinvolgimento dei lavoratori nella realizzazione di programmi e progetti di produttività e qualità" (art. 70, comma 2, CCNL Federcasa). L'Azienda erogherà in rapporto a tale quota una prima tranche pari al 90% del fattore "P" premio erogabile parametrato, e sarà ripartita tra tutti i dipendenti sulla base della: f.

- Valutazione degli aspetti quantitativi della prestazione (raggiungimento degli obiettivi):
   peso percentuale 50%
- Valutazione degli aspetti qualitativi della prestazione (i comportamenti organizzativi): peso percentuale 50%

La Valutazione risultante dalla somma del peso percentuale degli aspetti quantitativi e degli aspetti quantitativi e degli aspetti quantitativi sara la Valutazione Complessiva.

## 2,1. INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI

- Il vertice aziendale stabilisce le linee strategiche e le tramuta in azioni oggettivamente verificabili
   nei loro esiti per tutta l'azienda.
- Il processo di assegnazione degli obiettivi e relativa valutazione è un processo a cascata: ogni figura aziendale verso i suoi riporti diretti.
- Ogni obiettivo sarà individuato da una scheda numerata contenente gli elementi essenziali per la sua valutazione (vedasi scheda tipo Allegato 6)

## AMMINISTRATORE UNICO -> DIRIGENTE -> QUADRI - > COLLABORATORI

- Gli obiettivi devono essere "misurabili, correlati all'attività lavorativa del dipendenti dell'azienda e idonei a realizzare effettivi incrementi di efficienza ed efficacia (art. 70, comma 5, CCNL Federcasa);

#### 2.2 VALUTAZIONE OBIETTIVI

- Ad ogni obiettivo viene attribuito un peso specifico, in funzione della sua importanza strategica secondo una scala da 1 a 3 (1= media importanza, 2= alta importanza, 3= massima importanza);
- Il valore del peso specifico attribuito agli obiettivi dell'unità organizzativa/ufficio deve rispecchiare il valore attribuito agli obiettivi dei dirigenti;
- I pesi specifici attribuiti agli obiettivi assegnati vengono riparametrati in termini percentuali, con valutazione degli stessi in funzione del loro grado di raggiungimento fino a un massimo del 50%.

#### 2.3. VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

- Viene presa in considerazione la qualità della prestazione attraverso la valutazione:
  - di 5 comportamenti organizzativi per i dipendenti (vedasi glossario Allegato 2);
  - di 8 comportamenti organizzativi per i quadri (vedasi glossario Allegato 3);
- la valutazione determinerà un punteggio fino ad un massimo del 50%.

#### 2.4. VALUTAZIONE FINALE

La somma dei due punteggi derivanti dalla valutazione degli aspetti quantitativi (obiettivi) e qualitativi (comportamenti organizzativi) della prestazione determinerà un punteggio di valutazione finale per ciascun dipendente. Vedasi esempio scheda di valutazione dipendenti (Allegato 4) ed esempio scheda di valutazione quadri (Allegato 5). La prima tranche sarà ripartita tra tutti i dipendenti secondo la seguente formula:

Dati

P = premio parametrato erogabile

D = punteggio di ciascun dipendente

La formula è

PRIMA TRANCHE = P\*90/100\*D/100

Le somme eventualmente non corrisposte si considerano economie di bilancio per l'anno di riferimento.

#### 3. FATTORE REDDITIVITA'

L'Azienda erogherà in rapporto a tale quota una seconda tranche, pari al 10% del fattore "P" premio erogabile parametrato. Tale fattore si identifica con la "variazione positiva degli indici di bilancio rappresentativi dell'andamento generale dell'azienda" (art. 70, comma 7, CCNL Federcasa). Il fattore redditività è considerato raggiunto quando si registra almeno la condizione minima ove:

Indice di Solidità Finanziaria (attivo circolante/passività a breve)

>=0,70

ROI (reddito operativo/capitale investito)

>= 0.00%

MOL (utile di esercizio civilistico depurato dal risultato della gestione finanziaria, imposte,

della reservazione di banka anno establica della gestione finanziaria, imposte,

della reservazione di banka della gestione finanziaria, imposte,

della reservazione della gestione della gestione finanziaria, imposte,

della reservazione della reservazione della gestione della gestione finanziaria, imposte,

della reservazione della reservazione della gestione della

deprezzamento di beni e ammortamenti)/(Fatturato (val.prod.-val.rim)

> = 0,009

La seconda tranche sarà ripartita tra tutti i dipendenti secondo la seguente formula, considerando che per l'indice di Solidità Finanziaria, qualora non rispettato, e per gli indici ROI e MOL valutati congiuntamente, qualora non rispettati, la quota verrà decurtata di 1/2:

Dat

P = premio parametrato erogabile

La formula è

SECONDA TRANCHE = P\*10/100

1/2 erogato se Indice di Solidità Finanziaria > = 0,70

1/2 erogato se ROI e MOL, considerati congiuntamente > = 0,00%

Le somme eventualmente non corrisposte si considerano economie di bilancio per l'anno di riferimento e saranno accantonate in un fondo destinato a valorizzare il personale (es. formazione e aggiornamento professionale, ecc).

#### 4. IMPATTI SUI PROCESSI AZIENDALI

Il nuovo sistema incentivante avrà impatti sui processi aziendali in quanto:

legherà una parte di premio alla capacità organizzativa creando una responsabilità diretta sulla parte del processo a cui il dipendente partecipa, a prescindere dal suo livello di appartenenza;

legherà una parte di premio al raggiungimento di obiettivi strategici creando li'effetto positivo di guardare da una angolazione diversa il lavoro abitudinariamente svolto favorendo così visioni e percezioni di spazi nuovi per i necessari correttivi migliorativi dei processi e dei comportamenti.

## 4.1 RISULTATI ATTESI PER L'AZIENDA

- Incentivazione e promozione di quelle azioni che realizzino le linee strategiche date come obiettivo;
- legare gli obiettivi dei manager a quelli dei responsabili operativi ed infine a quelli dei dipendenti;
- creare una cultura aziendale strutturata sul lavoro per obiettivi sia individuali che di team e d'insieme;
- innestare un movimento reale volto a continui miglioramenti organizzativi.

#### 4.2. RISULTATI ATTESI PER I DIPENDENTI

- un sistema trasparente di attribuzione del premio di risultato;
- incentivi legati al raggiungimento degli obiettivi;
- visione meritocratica per cui si premiano le migliori perfomance

Letto, confermato	e soti	toscritto.	
Savona, II26	09	2013	

The second secon		
A.R.T.E.:	Parte Si	ndaçale:
Alessandro Revello		
Sabrina Petroni		i

# ALLEGATO 1 - PARAMETRI RETRIBUTIVI CCNL FEDERCASA

# DEFINIZIONE DEI PESI RELATIVI AI PARAMETRI RETRIBUTIVI

Per la definizione dei pesi si prende a riferimento la tabella C del CCNL relativa alla retribuzione mensile biennio 2006/2007 da cui risultano i seguenti parametri

LIVELLO	LIVELLO PARAMETRO RETRIBUTIVO		
Q1	220		
Q2	190		
A1	167		
A2	150		
А3	<b></b>		
B1	135		
B2	128		
В3	121		
C1	118		
C2	114		
C3	110		
D1	103		
D2	100		

"我们们,我们的时候就是一直,要不会不是不是我们	E DELLE COMPETENZE RICHIESTE		INDICE DI MISUR		
COMPETENZA	DEFINIZIONE	INSUFFICIENTE	NECESSITA DI QUALCHE MIGLIORAMENTO	ADEGUATO ALLE ATTESE	SUPERIORE ALLE ATTES
1. Competenze			1711ULIURPHILETY I U	<del> </del>	<del> </del>
and the first of the first of the second of the second	"La competenza	Non possiede	Le competenze	Possiede	I c campatana
professionali		competenze	professionali devono	competenze	Le competenz
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	professionale è	professionali	{ ·	1 1	professionali
1.1Competenze	essenzialmente ciò che	1 '	essere sviluppate	professionali	possedute
tecniche di area	una persona dimostra di	adeguate al profilo	adeguatamente per	adeguate al	eccedono
	saper fare in modo	ricoperto	ottenere una	proprio ruolo e	costantement
1.2 Competenze	efficace, in relazione ad un		perfomance migliore	garantisce una	quelle richiest
amministrative	determinato obiettivo,			perfomance di	dal ruolo ed i
trasversali	compito o attività in un			buon livello	un punto di
	determinato ambito				riferimento pe
	disciplinare o			ŀ	i colleghi
	professionale. Il risultato				
	dimostrabile ed				
	osservabile di questo				
	comportamento				
	competente è la				
	prestazione o la				
	performance"				
and the second second second	"L'autonomia è la capacità			-	
***	di portare a termine i	Non segnala e non	Segnala in maniera	Opera quasi	· Dimostra
	compiti assegnati,	agisce quando	formale una nuova	sempre in	autonomia, è
	assumendosi la	intervengono	situazione non	modo	lungimirante.
2. Autonomia e	responsabilità delle	variazioni sull'assetto	effettuando tuttavia il	autonomo e	valuta
niziativa	proprie azioni, senza	delle attività da	dovuto follow up di	talvolta, in	oggettivament
III. III. III. III. III. III. III. III	l'intervento dei superiori.	svolgere	quanto segnalato al	modo	i fatti ed è
	Questo presuppone avere	340(Be) 6	fine di trarne la	proattivo	capace di
	un forte focus sugli		necessaria indicazione		
				proponendo	modificare le
	obiettivi, trovando in		operativa.	nuove idee e	proprie idee,
	modo proattivo il modo	·		modi di	scelte e le
	migilore per raggiungerii e			lavorare	conseguenti
	controllandone i				azioni
	progressi."	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·			
			A richiesta dei colleghi		
		Si isola dal contesto	è disposto a modificare	E' pronto ad	Si interroga
		professionale,	le proprie attività ma	ascoltare le	costantemente
- E - E - E - E - E - E - E - E - E - E	"Significa comprendere le	esegue le proprie	solo a seguito di	esigenze degli	su una migliore
3. Capacità di	esigenze delle altre unità	attività a prescindere	indirizzo formale	utenti interni e	progettazione
ntegrazione e	organizzative cercando di	dalle richieste e dalle	(ordine di servizio)	ad individuare	dei flussi di
collaborazione	adattare in senso	esigenze del colleghi,	anche quando tale	le modifiche	lavoro per
	migliorativo i propri	anche a costo di	adattamento sia	all'operatività	l'ottimizzazion
	comportamenti/procedure	aumentarne il carico	minimale o comunque	che	delle attività
	per massimizzare i risultati	di lavoro	da esercitare in un arco	consentano	operative.
	dell'intero sistema		ristretto di tempo	una migliore	Propone
	Azlenda."			performance	modifiche e
				complessiva	opzioni di
				Complessive	miglioramento
		Resiste			
		sistematicamente a			:Considera II
		modificare il proprio	Ha un approccio non	E' aperto al	cambiamento
	"Significa essere aperti a	modus operandi in	plenamente proattivo	cambiamento,	come una
	idee approcci nuovi, saper	quanto prevenuto a	al cambiamento		
). Partecipazione	individuare e cogliere le	quaislasi approccio	ar campiamento applicando in modo	segnalando	grande
il'innovazione e	opportunità, non terne	Innovativo diverso da		taivolta	opportunità de
ıl cambiamento	l'errore ma piuttosto	una prassi lavorativa	formale le nuove	soluzioni e	processi
	viverio come un'occasione		indicazioni senza	modifiche da	ʻaziendali,
	di approfondimento e	consolidata	proporre adattamenti	apportare alla	costantemente
	miglioramento		operativi	propria attività	segnalando e
	trughoramento.			in relazione al	proponendo
				nuove	nuove soluzion
		<u> </u>		contesto.	e modifiche da
	Name (1995)			1	apportare alla
					propria attività
	reasonancem estimation of the control of the contro	Di norma non pone	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	Rispetta	

		attenzione allo stato		tempi previsti	Rispetta i tempi
		di avanzamento delle		dai programmi	previsti ed
		proprie attività.		concordati e si	esprime un
	"La prestazione operativa	Risulta scarsamente	Non sempre riesce a	sforza di	forte
	deve garantire una	affidabile in ordine al	rispettare i tempi	abbreviarli	orientamento
5. Qualità delle	congrua gestione delle	rispetto dei tempi	previsti dai programmi	laddove	alla ricerca di
prestazioni	priorità sinergicamente	previsti dai	concordati. Fornisce	possibile.	modalítà
operative	con una pianificazione del	programmi	comunque lavori	Esegue con	procedurali più
	proprio tempo lavorativo	concordati. Il lavoro	solitamente privi di	precisione e	efficienti. I suoi
	con l'obiettivo di garantire	non è	errore e con una	puntualità i	lavorî sono
	un apporto produttivo	sufficientemente	continuità produttiva	compiti che gli	estremamente
	corretto e professionale"	preciso. L'apporto	apprezzabile.	sono stati	precisi.
,		produttivo è		affidati. Il suo	L'apporto
		improntato soltanto		contributo	produttivo
		al rispetto formale		produttivo è	espresso è
		delle regole d'ufficio.		buono e	elevato e
		*		ulteriormente	completato da
				valorizzato da	un notevole
				una elevata	livello di
				flessibilità.	flessibilità.

	E DELLE COMPETENZE RICHIESTE		INDICE DI MI	SURAZIONE	
COMPETENZA	DEFINIZIONE	INSUFFICIENTE	NECESSITA DI QUALCHE MIGLIORAMENTO	ADEGUATO ALLE ATTESE	SUPERIORE ALLE ATTESE
.Competenze					
rofessionali	"La competenza professionale	Non possiede	Le competenze	Possiede	Le competenze
	è essenzialmente ciò che una	competenze	professionali devono	competenze.	professionali
		1 .	essere sviluppate	professionali	possedute
.1Competenze	persona dimostra di saper fare	professionali		ł '	
ecniche di area	in modo efficace, in relazione	adeguate al	adeguatamente per	adeguate al	eccedono
	ad un determinato oblettivo,	profilo ricoperto	ottenere una	proprio ruolo e	costantemente
.2 Competenze	compito o attività in un		perfomance migliore	garantisce una	quelle richieste
mministrative	determinato ambito			performance di	dal ruolo ed è u
rasversali	disciplinare o professionale. Il			buon livello	punto di
1934512911					riferimento per
	risultato dimostrabile ed		· ·		,
	osservabile di questo				colleghi
·	comportamento competente è				
	la prestazione o la				
1	perfomance"				
	"L'autonomia è la capacità di				
	•	11	Casadala	Omana	Dimostra
	portare a termine i compiti	Non segnala e	Segnala in maniera	Opera quasí	
	assegnati, assumendosi la	non agisce	formale una nuova	sempre in modo	autonomia, è
	responsabilità delle proprie	quando	situazione non	autonomo e	lungimirante,
. Autonomia e	azioni, senza l'intervento dei	intervengono	effettuando tuttavia	talvolta, in modo	valuta
niziativa	superiori. Questo presuppone	variazioni	il dovuto follow up di	proattivo	oggettivament
· WTENIUM	avere un forte focus sugii	sull'assetto delle	quanto segnalato al	proponendo	fatti ed è capac
		1	fine di trarne la	nuove idee e	di modificare l
. 1	obiettivi, trovando in modo	attività da			
te de la	proattivo il modo migliore per	svolgere	necessaria	modi di lavorare	proprie idee,
·	raggiungerli e controllandone i		. indicazione		. scelte e le
	progressi."		operativa.		conseguenti
ļ	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·				azioni
		<u> </u>	A richiesta dei	······································	-
		Si isola dal	colleghi è disposto a	E' pronto ad	Si interroga
. 1	•		, ,		
1		contesto	modificare le proprie	ascoitare le	costantemente
	"Significa comprendere le	professionale,	attività ma solo a	esigenze degli	una migliore
. Capacità di	esigenze delle altre unità	esegue le proprie	seguito di indirizzo	utenti interni e ad	progettazione d
ntegrazione e	organizzative cercando di	attività a	formale (ordine di	individuare le	flussi di lavoro p
ollaborazione	adattare in senso migliorativo i	prescindere dalle	servizio) anche	modifiche	l'ottimizzazion
Ollopol delotte	propri	richieste e dalle	quando tale	all'operatività che	delle attività
		1	adattamento sia	consentano una	operative.
. 1	comportamenti/procedure per	esigenze dei	1		•
	massimizzare i risultati	colleghi, anche a	minimale o	migliore	Propone
1	dell'intero sistema Azienda."	costo di	comunque da	perfomance	modifiche e
		aumentarne il	esercitare in un arco	complessiva	opzioni di
<u> </u>		carlco di lavoro	ristretto di tempo		miglioramento
		24,100 01 101010			
1					
	-				
		Resiste	1 1		
		sistematicamente			Considera il
1	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	a modificare il	Ha un approccio non	E' aperto al	. cambiamento
	"Significa essere aperti a idee	proprio modus	pienamente	cambiamento,	come una grand
-	approcci nuovi, saper	operandi in	proattivo al	segnalando	opportunità de
. Partecipazione		1 '	cambiamento	talvolta soluzioni	processi azienda
ll'innovazione e	individuare e cogliere le	quanto			costantement
cambiamento	opportunità, non teme l'errore	prevenuto a	applicando in modo	e modifiche da	
. continuation	ma piuttosto viverlo come	qualsiasi	formale le nuove	apportare alla	segnalando e
·	un'occasione di	approccio	indicazioni senza	propria attività in	proponendo
	approfondimento e	innovátívo	proporre	relazione al	nuove soluzioni
1	miglioramento"	diverso da una	adattamenti	nuovo contesto.	modifiche da
	mgnoranieno	prassi lavorativa	operativi	HANTO WHITEHUL	apportare alia
	entre proportion of the state o		operativi		
		consolidata			propria attività
•					•
		1		Rispetta i tempi	,
		Di norma non	1	maparia (cirpi	
		•		previsti dai	Rispetta i temp
1		pone attenzione		previsti dai	
		pone attenzione alio stato di		previsti dai programmi	previsti ed
	"La prestazione operativa deve	pone attenzione	Non sempre riesce a	previsti dai	Rispetta i temp previsti ed esprime un fort orientamento al

	•			•	
5. Qualità delle	delle priorità sinergicamente	scarsamente	previsti dai	laddove possibile.	modalità
prestazioni	con una pianificazione del	affidabile in	programmi	Esegue con	procedurali più
operative	proprio tempo lavorativo con	ordine al rispetto	1	precisione e	efficienti. I suoi
1	l'objettivo di garantire un		i	1	
		dei tempi previsti	-1 '	puntualità l	lavori sono
	apporto produttivo corretto e	dai programmi	solitamente privi di	compiti che gli	estremamente
	professionale"	concordati. Ii	errore e con una	sono stati affidati.	precisi. L'apporto
		lavoro non è	continuità	li suo contributo	produttivo
		sufficientemente	produttiva	produttivo è	espresso è
		preciso.	apprezzabile.	buono e	elevato e
		L'apporto		ulteriormente	completato da un
		produttivo è	1	valorizzato da	notevole livello di
		improntato		una elevata	flessibilità.
		soltanto al		flessibilità.	il Casibilitar
1		rispetto formale		neasining.	
		delle regole			` .
		d'ufficio.			
		Di norma non			
		pone attenzione			
6. Planificazione		allo stato di			
organizzazione		avanzamento		Sa isolare le	
		delle attività		priorità nelle	Programma le
		dell'Ufficio.	Segue	attività assegnate	scadenze,
		Risulta	pedisseguamente le	e porta a termine	distingue le
		scarsamente	Indicazioni ricevute	le attività nei	priorità, rispetta i
		affidabile in	1	(	1
	#Clantfine distance i		senza essere in	tempi stabiliti.	tempi e raggiunge
İ	"Significa distinguere le	ordine al rispetto	grado di dare conto	Rispetta i tempi	sempre gli
	priorità, saper programmare	al monitoraggio	e riformulare le	previsti dai	obiettívi
1.0	tenendo ben presente gli	dei tempi previsti	priorità e le	programmi	assegnati.
	obiettivi assegnati in un'ottica	dai programmi	esigenze. Riesce	concordati e si	Esprime un forte
	di gestione ottimale delle	concordati. Il	quasi sempre a	sforza di	orientamento alla
	attività: saper."	lavoro non è	rispettare i tempi	abbreviarli	ricerca di
	1	sufficientemente	previsti dai	laddove possibile.	modalità
		preciso.	programmi	Esegue con	procedurali più
		L'apporto	concordati.	precisione e	efficienti, suoi
		produttivo è		puntualità i	lavori sono
		accettabile ma	•	compiti che gli	estremamente
		improntato al		sono stati affidati.	precisi. L'apporto
- 1		¥ '			, , , , ,
		rispetto formale		li suo contributo	produttivo
		delle regole		produttivo è	espresso è
		dell'ufficio.		buono.	elevato e
			· · · · ·		completato da un
	the first of the second second		1	1 1	notevole livello di
1000	1				
		1	1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2		
-					
7					
		Tende a non	<del> </del>	Dimostra	Dimostra
*		assumersi la	Accorded desired to		
7. Problemi	"Prendere decisioni che		Assume decisioni in	autonome	autonome
	1 -1	responsabilità	autonomia ma a	capacità	capacità
solving & presa di	riflettano un buon processo	decisionale e a	volte ha bisogno di	decisionali	decisionali di
decisione	decisionale analizzando tutti gli	non risolvere i	essere sostenuto,	nell'ambito della	grande efficacia
	scenari possibili risolvendo	problemi	così come richiede	propriä sfera di	anche fuori dalla
	problemi che si possono	verificatisi	sostegno e aiuto	responsabilità ma	propria sfera di
	verificare."	durante lo	nella risoluzione di	ha qualche	responsabilità. E'
		svolgimento delle	problemi	difficoltà a	lungimirante ed è
		sue attività		cambiare idea	capace di
				alla luce di nuovi	analizzare I
. * *				elementi. Riesce	problemi e
:				a risolvere i	problem e
		2			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
A North		14.		problemi che	considerazione
				possono inficiare	nuovi elementi
			*	il buon	che determinano
				raggiungimento	eventuali nuove
				di risultati	scelte
	"Prestare attenzione agli	Non fornisce	Fornisce gli obiettivi	Fornisce obiettivi	1
	elementi del team. Fornire	obiettivi chiari,	ai suoi collaboratori.	chiari e definisce	
8. Gestione	obiettivi chlari, definire bene i	non ha definito	definisce	bene i ruoli e gli	Fornisce objettivi
O. OCALIONE				- 1	
	ruoli e dare a tutti una visione	chiaramente la	chiaramento i moti	amhiti di	
risorse umane	ruoli e dare a tutti una visione complessiva della missione del	chiaramente la	chiaramente i ruoli	ambiti di	chiari e definisce
	complessiva della missione del	suddivisione	ma non fornisce	responsabilità di	bene i ruoli e gli

	attenti al loro sviluppo. Fornire feedback tempestivi, incoraggiare la crescita e	i suol collaboratori Non aiuta i	una valutazione del personale standardizzata e	coinvolge il personale sulla mission	ogni collaboratore. E' attento allo
	affrontare problemi legali alla	componenti del	formale	dell'azienda,	sviluppo dei
	scarsa performance della	team nella loro		predispone	collaboratori e
·	persona."	crescita		percorsì di	fornisce feedback
,		individuale		crescita per i	tempestivi. Sa
				collaboratori e	costruire un
				cura la gestione	sistema
				delle relazioni e	ponderato di
				del conflitti fra l	obiettivi e di
				membri del	valutazioni del
				gruppo. Chiarisce	personale, che
				bene il ruolo	rispetti le
				positivo dei	diversità in
				meccanismi di	un'ottica di
				valutazione e sa	equità.
				costruire	
				valutazioni	
				costruttive.	



(inserire i dati nelle celle in verde

(Inserire i dati nelle celle in ve					in verae)
Cognome e nome valutato: Periodo valutazione dal		ROSSI MARIO			
		01/01/2017	al	31/12/2017	
	Sezione 1. Risulta	ti conseguiti (punt	eggio complessivo	50%)	
Peso (scala da 1 a 3)	(in %)	Obiettivi assegnati	Commenti sui risultati conseguiti	% di raggiungimento (0=non raggiunto)	Tot. Punteggio su risultati conseguiti
3	17	N. 1 Ufficio	XXXXXX	100	17
2	11	N. 1 Area	XXXXXX	100	11
1	6	N. 1 Generale	XXXXXX	. 75	4
3	17	N. 2 Ufficio	XXXXXX	100	17
9	50				49

Apporto professionale	Insufficiente (6/20)	Necessita di qualche miglioramento (6/30)	Adeguato alle Attese (6/40)	Superiare alle attese (6/50)
	3,33	5,00	6,67	8,33
1. Competenze professionali		-	· .	
1.1 tecniche di area		945 E C C C C		8,33
1.2 tecniche trasversali				8,33
2. Autonomia e iniziativa		5,00		
3. Capacità di integrazione e collaborazione	3,33		0,00	
4. Partecipazione all'innovazione e al cambiamento			6,67	
5. Qualità delle prestazioni operative		5,00	0,00	
TOTALE	3,33	10,00	6,67	16,66
TOTALE		**************************************		37

	Sezione 3. Valutazione complessiva				85
FATTORE PRODUTTIVITA'	Non corrispondente al requisiti	Corrispondente ai requisiti ma con qualche riserva	Adeguata ai requisiti	Mediamente superiore ai requisiti	Costantemente superiore ai requisiti
*	(punteggio tot. 20)	(punteggio tot. Da 21 a 40)	(punteggio tot. Da 41 a 60)	(punteggio tot. Da 61 a 80)	(punteggio tot. Da 81 a 100)
	•	e :		5 10 5 <b>3</b> 10 5 5 5	85

Data

Firma del valutatore



(inserire i dati nelle celle in verde)

	(Mischie Faat Selle Celle II. Verde)				
Cognome e nome	valutato:	BIANCHI MA	RIA		
Periodo valutazione dal		01/01/2017	al	31/12/2017	
	Sezione 1. Risulta	ti conseguiti (punt	eggio complessivo	50%)	
Peso (scala da 1 a 3)	(in %)	Obiettivi assegnati	Commenti sul risultati conseguiti	% di raggiungimento (0≃non raggiunto)	Tot. Punteggio su risultati conseguiti
3	17	Ufficio	XXXXXX	100	17
2	11	Area	× xxxxxx	100	11
1	6	Generale	XXXXXX	50	3
3	17	Ufficio2	XXXXXX	75	<b>1</b> 3 .
9	50				43

Apporto professionale	Insufficiente (9/20)	Necessita di qualche miglioramento (9/30)	Adeguato alle Attese (9/40)	Superiore alle attese (9/50)
	2,22	3,33	4,44	5,56
Competenze professionali:				
1.1 tecniche di area				5,56
1.2 tecniche trasversali			4,44	1000
2. Autonomia e iniziativa				5,56
3. Capacità di integrazione e collaborazione	10 m			5,56
4. Partecipazione all'innovazione e al cambiamento	ASSESSED FOR STATE	5.32.2000 (6.00)		5,56
5. Qualità delle prestazioni operative			4,44	
6. Pianificazione organizzazione			4,44	Electronic Control
7. Problemi solving & presa di decisione			4,44	
8. Gestione risorse umane			4,44	
	0,00	0,00	, 22,20	22,24
TOTALE				44

	Sezio	87			
FATTORE PRODUTTIVITA'	Non corrispondente al requisiti	Corrispondente ai requisiti ma con qualche riserva	Adeguata ai requisiti	Mediamente superiore ai requisiti	Costantemente superiore ai reguisiti
	(punteggio tot. 20)	(punteggio tot. Da 21 a 40)	(punteggio tot. Da 41 a 60)	(puntegglo tot. Da 61 a 80)	(punteggio tot. Da 81 a 100)
	a de la companya de	•		- 5	87

Data

Firma del valutatore