



22 DIC 2021

Decreto n. 166 del 21 DIC. 2021

OGGETTO: PRESA D'ATTO DELL'ACCORDO SUI "CRITERI PER L'EROGAZIONE E LA DISTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO CORRELATA ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE" SOTTOSCRITTO TRA L'ATS BRIANZA E LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI DELLA DIRIGENZA AREA SANITA'

IL DIRETTORE GENERALE – Dr. Carmelo Scarcella

Nominato in forza della Deliberazione della Giunta Regionale di Lombardia n. XI/5199 del 7.09.2021

ACQUISITI i pareri favorevoli

del Direttore Sanitario

Dr. Emerico Maurizio Pancioli

del Direttore Socio Sanitario

Dr. Antonio Colaninno

del Direttore Amministrativo

Dott.ssa Teresa Foini

VISTI:

- l'art 40-bis del d.lgs. 165/2001;
- il CCNL Area Sanità del 19.12.2019 e, in particolare:
 - l'art. 5 del CCNL Area Sanità del 19.12.2021;
 - l'art. 7, comma 5, lett. b) ai sensi del quale *“Sono oggetto di contrattazione integrativa aziendale: [...] i criteri generali per le modalità di attribuzione di dirigenti della retribuzione di risultato correlata alla performance organizzativa e individuale tenendo presente quanto previsto all'art. 93 [...]”*;
 - l'art. 93, commi 2, 7 e 8 che prevedono:
 - “La retribuzione di risultato è, in via principale, correlata all'incarico svolto [...]”*;
 - “Ai dirigenti che conseguono le valutazioni più elevate [...] è attribuita una maggiorazione della retribuzione di risultato che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al dirigente valutato positivamente [...] La misura di detta maggiorazione [...] non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite della retribuzione di risultato attribuita ai dirigenti valutati positivamente [...]”*.
 - l'art. 8, comma 6, *“Il controllo sulla compatibilità dei costi della contrattazione collettiva integrativa con i vincoli di bilancio [...] sono effettuati dall'organo di controllo competente ai sensi dell'art. 40-bis, comma 1, del D. Lgs. 165/2001. A tal fine l'ipotesi di contratto collettivo integrativo definita dalle parti, corredata dalla relazione illustrativa e tecnica, è inviata a tale organo entro 10 giorni dalla sottoscrizione”*;
 - l'art. 8, comma 8, *“Le Aziende o Enti sono tenuti a trasmettere, per via telematica, all'ARAN ed al CNEL, entro cinque giorni dalla sottoscrizione definitiva, il testo del contratto collettivo integrativo [...] corredati dalla relazione illustrativa e quella tecnica”*;

RILEVATO che all'esito del confronto e della contrattazione integrativa esperita tra la delegazione trattante di parte pubblica e quella di parte sindacale, in data 23.11.2021 veniva sottoscritto l'accordo, quivi allegato (doc.1), *“sui criteri per l'erogazione e la distribuzione della retribuzione di risultato correlata alla performance organizzativa e individuale”*;

PRECISATO che con comunicazione prot. 96189/21 del 03.12.2021 l'UOC Sviluppo Risorse Umane trasmetteva il predetto accordo al Collegio Sindacale per il parere di competenza;

PRESO ATTO che, nella seduta del 09.12.2021, l'Organo di Controllo ha rilasciato parere favorevole alla sottoscrizione definitiva dell'accordo in argomento;

DATO ATTO che:

- in data 10.12.2021 si è proceduto alla sottoscrizione dell'accordo in via definitiva;
- in data 13.12.2021 è stata effettuata la comunicazione contrattualmente prevista all'ARAN;

RITENUTO, per quanto sopra, di dover prendere atto della sottoscrizione definitiva dell'accordo *“sui criteri per l'erogazione e la distribuzione della retribuzione di risultato correlata alla performance organizzativa e individuale”*, quivi allegato sub. doc. 1, parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

DATO ATTO che il presente provvedimento non comporta oneri a carico di questa ATS;

VISTA la proposta presentata dal Direttore della U.O.C Sviluppo Risorse Umane, Dott.ssa Elena Sartori che, anche in qualità di Responsabile del procedimento, attesta la regolarità tecnica e la legittimità del presente atto;

DECRETA

per le motivazioni indicate in premessa:

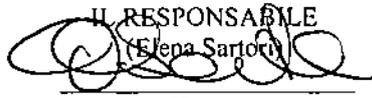
- di prendere atto dell'accordo "*sui criteri per l'erogazione e la distribuzione della retribuzione di risultato correlata alla performance organizzativa e individuale*" sottoscritto in via definitiva in data 10.12.2021, quivi allegato sub. doc. 1, parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
- di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico di questa ATS;
- di dare atto che ai sensi e per gli effetti del combinato disposto dei commi 4 e 6 dell'art. 17 della L.R. n. 33/2009, come modificata dall'art. 1 della L.R. n. 23/2015, il presente provvedimento è immediatamente esecutivo;
- di disporre, ai sensi del medesimo art. 17, comma 6, della L.R. n. 33/2009, la pubblicazione del presente provvedimento all'albo on line dell'Ente;
- di disporre l'invio del presente decreto alle Unità Organizzative interessate.

IL DIRETTORE GENERALE
Dr. Carmelo Scarcella

ATTESTAZIONE DI REGOLARITA' TECNICA E CONTABILE

U.O.C. PROPONENTE: SVILUPPO RISORSE UMANE

Si attesta la regolarità tecnica e la legittimità del provvedimento essendo state osservate le norme e le procedure previste per la specifica materia.

IL RESPONSABILE
(Elena Sartori)

(firma)

U.O.C. ECONOMICO FINANZIARIO

Si attesta la regolarità contabile del presente provvedimento:

Bilancio anno _____: Sanitario Socio Sanitario Integrato (ASSI) Sociale

Impegno: _____

Conto n.: _____ Importo: _____

IL DIRETTORE F.F.
(Veronica Comi)

NOTE: _____

Parte riservata ad acquisti di beni e servizi al di fuori delle Convenzioni CONSIP, ARIA e MEPA

U.O. PROPONENTE: U.O.C. Risorse Strumentali e Logistiche

- Si attesta che i beni/servizi oggetto di acquisto con il presente provvedimento non rientrano nelle categorie trattate dalla Concessionaria Servizi Informatici Pubblici (CONSIP S.p.A.) del Ministero dell'Economia e delle Finanze, per cui nella fattispecie non è applicabile il disposto di cui all'art. 26, comma 3, della Legge n. 488/1999 e successive modificazioni ed integrazioni e neppure in quelle trattate dall'Agenzia Regionale Innovazione Acquisti (ARIA) S.p.A. di cui alla L.R. n. 6 del 03.04.2019
- Si attesta che il bene/servizio da acquisire, oggetto del presente provvedimento, né si è reperito né è presente sul Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA) di cui all'art. 11 DPR 101/2002 ovvero è presente ma trattasi di prodotto/servizio comune e standardizzato non idoneo, in quanto tale, a soddisfare le esigenze specifiche e particolari dell'Azienda.

IL DIRETTORE
(Leonardo Sferrazza Papa)

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Copia del presente decreto è stata pubblicata all'Albo pretorio on line dell'Agenzia per la durata di giorni quindici consecutivi dal _____ al _____ inclusi.
Monza, li..... Il Funzionario addetto

ATS DELLA BRIANZA
OO.SS. DIRIGENZA Area Sanità
ACCORDO SUI CRITERI PER L'EROGAZIONE E LA DISTRIBUZIONE DELLA
RETRIBUZIONE DI RISULTATO CORRELATA ALLA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Le parti

VISTO:

- l'art. 7, comma 5, lett. b) del CCNL 19.12.2019 che prevede "Sono oggetto di contrattazione integrativa aziendale; [...] i criteri generali per le modalità di attribuzione ai dirigenti della retribuzione di risultato correlata alla performance organizzativa e individuale tenendo presente quanto previsto all'art. 93 (Retribuzione di risultato e relativa differenziazione) e i criteri di cui all'art. 93, commi 8 e 9, (Retribuzione di risultato e relativa differenziazione);
- l'art. 93, commi 2, 7 e 8 del CCNL 19.12.2019 ai sensi dei quali: "[...] La retribuzione di risultato è, in via principale, correlata all'incarico svolto [...] Ai dirigenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'Azienda o Ente, è attribuita una maggiorazione della retribuzione di risultato che si aggiunge alla quota di detto premio al dirigente valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi. La misura di detta maggiorazione [...] non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite della retribuzione di risultato attribuita ai dirigenti valutati positivamente [...]";

RICHIAMATI:

- i verbali a trattativa sindacale del 13.07.2021, 07.09.2021, 22.09.2021 e 19.10.2021;
- la corrispondenza intercorsa sull'argomento conservata agli atti d'Ufficio;

PRESO ATTO dei rilievi sollevati dal Collegio Sindacale in ordine alla necessaria regolamentazione della materia in sede di contrattazione decentrata e, in particolare, alla necessità di adeguare il sistema di valutazione della performance alle previsioni ed alle novità del CCNL Area Sanità del 19.12.2019;

DATO ATTO che all'esito della discussione è stato esperito il confronto sulle quivi allegate schede di valutazione (All.1) e sono stati condivisi i seguenti criteri e le seguenti tempistiche di applicazione in merito ai criteri di distribuzione della retribuzione di risultato, frutto della mediazione tra la proposta dell'Agenda e la posizione delle delegazione trattante di parte sindacale;

concordano

- di definire, come segue, i criteri generali per disciplinare le modalità di distribuzione della retribuzione di risultato correlata alla performance organizzativa e individuale del personale dirigenziale di cui al CCNL Area Sanità del 19.12.2019:

a) performance individuale al 35% e performance organizzativa al 65%;

b) diversa pesatura della retribuzione di risultato complessivamente intesa (performance organizzativa ed individuale) riconosciuta ai dirigenti in relazione alla titolarità dell'incarico, mediante applicazione delle seguenti pesature:

Incarico	Peso
UOC "A"	1,20
UOS/UOSD "B"	1,10
Alta professionalità "C1"	1,05
Incarico professionale > 5 anni "C2 e C3"	1
Incarico professionale < 5 anni "D"	0,75

c) riconoscimento del premio di cui all'art. 93 del CCNL 19.12.2019 -- nella misura del 30% del valore medio *pro capite* della retribuzione di risultato attribuita ai dirigenti valutati positivamente -- ai più meritevoli pari al 5% (arrotondato per eccesso) del personale dirigenziale suddiviso per aree (dirigenza medica – dirigenza veterinaria – dirigenza sanitaria non medica – dirigenza professioni sanitarie) a coloro che hanno ricevuto la valutazione massima del 100% sulla performance individuale (pari al punteggio massimo raggiungibile nella scheda di valutazione su ciascun item), e con la precisazione che i destinatari del premio sono designati dal Direttore Generale previo parere del direttore di Dipartimento e/o del direttore Aziendale di riferimento (es. staff Direzione Aziendale);

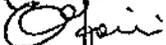
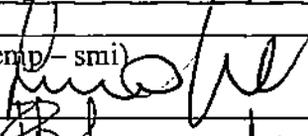
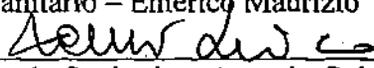
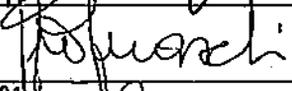
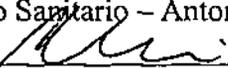
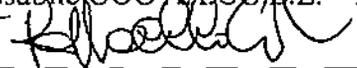
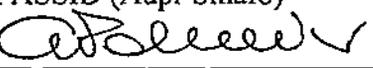
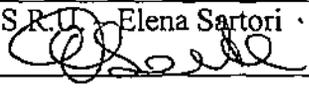
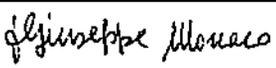
- di conseguentemente approvare la procedura denominata “*NUOVE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER IL PERSONALE DELLA DIRIGENZA MEDICA, VETERINARIA, SANITARIA ANNO 2021*” nonché le relative schede, allegati sub. “*All. 1*”;

- di prevedere che gli effetti del presente accordo avranno decorrenza dalla valutazione anno 2021 inclusa, impegnandosi l’Agenzia alla sottoscrizione di un contratto integrativo completo per l’anno 2022.

- di dare atto che per tutto quanto non espressamente previsto o derogato dal presente accordo si applica il CCIL sottoscritto in data 29/12/2016.

Le parti si impegnano a definire e valutare una percentuale maggiore del fondo di cui al precedente punto “c”, anche a seguito delle prossime determinazioni riguardo ai seguiti della riforma del SSR.

Monza, 10 dicembre 2021

<u>Per la delegazione trattante di parte Pubblica</u>	<u>Per la delegazione trattante di parte Sindacale</u>
Direttore Amministrativo – Teresa Foini 	FVM (Sivemp – smi) 
Direttore Sanitario – Emerico Maurizio Pancioli 	FP CGIL 
Direttore Socio Sanitario – Antonio Colaianni 	UIL FPI 
Responsabile UOC AA.GG.E.L. – Raffaella Borra 	FASSID (Aupi-Sinafo) 
Responsabile UOC S.R.U. – Elena Sartori 	CISL MEDICI MBL 
	ANAAO ASSOMED

NUOVE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER IL PERSONALE DELLA DIRIGENZA MEDICA, VETERINARIA, SANITARIA ANNO 2021

Sono state definite le nuove schede di valutazione della performance individuale area dirigenti, qui allegate, che risultano essere le seguenti:

- 1) Scheda di valutazione della performance individuale Direttori di struttura complessa: Fascia A
- 2) Scheda di valutazione della performance individuale Responsabili di struttura semplice : Fascia B
- 3) Scheda di valutazione della performance individuale Dirigenti Professional: altissima professionalità *
- 4) Scheda di valutazione della performance individuale Dirigenti Professional: Fascia C
- 5) Scheda di valutazione della performance individuale Dirigenti Professional: Fascia D (< 5 anni)

* trattasi di nuova tipologia di incarico – non ancora assegnato

Dette schede devono essere compilate con cadenza annuale e saranno valedoli sia per la posizione che per il risultato.

Ciascuna scheda è divisa in due parti: A) Comportamento organizzativo e B) Raggiungimento obiettivi di budget, con item distinti. La somma dei punteggi dei singoli item determina un sottotale per A) Comportamento organizzativo ed un sottotale per B) Raggiungimento obiettivi di budget ed a seguire un totale complessivo (A+B).

Dette schede, che sostituiscono in toto le schede di valutazione vigenti, presentano items ai quali attribuire dei punteggi: da 1 a 5 che corrispondono alla seguente scala di valutazione:

1	Comportamento adeguato alle attese dell'organizzazione
2	Comportamento più che adeguato alle attese dell'organizzazione
3	Comportamento pienamente adeguato alle attese dell'organizzazione
4	Comportamento che supera le attese dell'organizzazione
5	Comportamento che supera ampiamente (eccellente) le attese dell'organizzazione in tutte le circostanze, in particolare nelle situazioni più critiche e complesse

In aggiunta alla attribuzione del punteggio, vi è la parte relativa alla descrizione sintetica nella quale il valutatore può esprimersi in merito alla professionalità rilevata rispetto all'incarico conferito, agli aspetti da migliorare ed all'aggiornamento formativo da sviluppare.

Il totale complessivo della scheda viene riportato a 100 nel modo seguente:

DIRETTORI DI STRUTTURA COMPLESSA: max punti 85 – PESO 1,2

punteggio	Punteggio rapportato a 100
da 17 a 19	23
da 20 a 25	30
da 26 a 31	37
da 32 a 37	44

(Handwritten signatures and initials scattered around the table, including 'of d', 'or', 'or', 'or', 'or', 'or', 'or', 'or', 'or', 'or')

da 38 a 43	51
da 44 a 49	58
da 50 a 55	65
da 56 a 61	72
da 62 a 67	79
da 68 a 73	86
da 74 a 79	93
da 80 a 85	100

RESPONSABILI DI STRUTTURA SEMPLICE: max punti 75 – PESO 1,1

punteggio	Punteggio rapportato a 100
da 15 a 20	27
da 21 a 26	35
da 27 a 33	44
da 34 a 39	52
da 40 a 45	60
da 46 a 51	68
da 52 a 57	76
da 58 a 63	84
da 64 a 69	92
da 70 a 75	100

DIRIGENTI PROFESSIONAL ALTA / ALTISSIMA: max punti 60 – PESO 1,05

punteggi	punteggio rapportato a 100
da 12 a 15	25
da 16 a 20	34
da 21 a 25	42
da 26 a 30	50
da 31 a 35	59
da 36 a 40	67
da 41 a 45	75
da 46 a 50	84
da 51 a 55	92
da 56 a 60	100

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a stylized 'A', 'SM', 'L', 'P', 'M', 'F', and 'G'.

DIRIGENTI PROFESSIONAL C: max punti 55 – PESO 1

punteggio	punteggio rapportato a 100
da 11 a 15	28
da 16 a 20	37
da 21 a 25	46
da 26 a 30	55
da 31 a 35	64
da 36 a 40	73
da 41 a 45	82
da 46 a 50	91
da 51 a 55	100



DIRIGENTI PROFESSIONAL D < 5: max punti 55 – PESO 0,75

punteggio	punteggio rapportato a 100
da 11 a 15	28
da 16 a 20	37
da 21 a 25	46
da 26 a 30	55
da 31 a 35	64
da 36 a 40	73
da 41 a 45	82
da 46 a 50	91
da 51 a 55	100

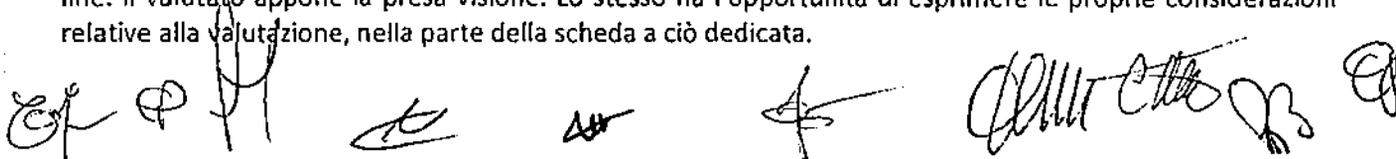


Il totale della scheda viene utilizzato ai fini della valutazione della prestazione individuale annuale del singolo dirigente che porterà, a livello economico, all'utilizzo dello stesso per l'erogazione della retribuzione di risultato, tenendo conto dei pesi definiti per ciascuna tipologia di incarico dirigenziale.

Per quanto riguarda la procedura di valutazione, dette schede, entro il mese di marzo dell'anno successivo al periodo di valutazione, vengono inviate informaticamente ai valutatori di prima istanza (Responsabili), determinando il giorno di scadenza del ritorno delle schede e le modalità di compilazione.

Il periodo oggetto della valutazione è quello riferito all'anno precedente.

Il valutatore di prima istanza, ricevute le schede di propria competenza, le compila e le invia al valutato on line. Il valutato appone la presa visione. Lo stesso ha l'opportunità di esprimere le proprie considerazioni relative alla valutazione, nella parte della scheda a ciò dedicata.



La valutazione deve essere comunicata attraverso un colloquio con il valutato.

In caso di valutazione negativa, il valutato può presentare la prima istanza di revisione della propria valutazione al diretto superiore del proprio valutatore entro 15 gg. dalla presa visione della valutazione.

In seconda istanza il valutato, entro 15 giorni dal ricevimento dell'esito della revisione di prima istanza, può rivolgersi mediante fax-simile predisposto dall'UOS formazione e valutazione in seconda istanza al Nucleo di Valutazione se disponibile.

In seconda istanza il valutato può essere accompagnato da un legale di fiducia ovvero da un rappresentante sindacale a cui conferisce il mandato.

Differenziazione premio (per i Dirigenti Medici, Veterinari e Sanitari):

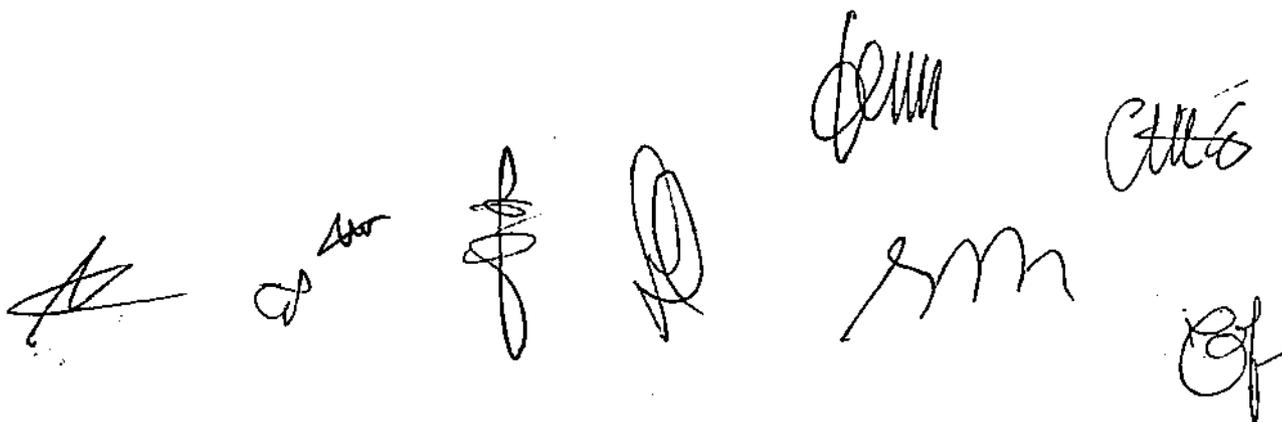
Ai sensi dell'art. 93, c. 7 e ss. del CCNL Area Sanità del 19/12/2019 ai dirigenti che conseguono le valutazioni più elevate è attribuita una maggiorazione delle retribuzioni di risultato che si aggiunge alla retribuzione di risultato attribuita al dirigente valutato positivamente, come segue.

Il premio è riconosciuto ai più meritevoli pari al 5% (arrotondato per eccesso) del personale dirigenziale suddiviso per aree (dirigenza medica – dirigenza veterinaria – dirigenza sanitaria non medica – dirigenza professioni sanitarie) a coloro che hanno ricevuto la valutazione massima del 100% sulla performance individuale (pari al punteggio massimo raggiungibile nella scheda di valutazione su ciascun item), e con la precisazione che i destinatari del premio sono designati dal Direttore Generale secondo un criterio di rotazione, previo parere del direttore di Dipartimento e/o del direttore Aziendale di riferimento (es. staff Direzione Aziendale) con una cadenza almeno biennale;

Disposizioni finali.

Quanto sopra avrà decorrenza dal 1/1/2021.

Resta inteso che rimangono in vigore i criteri previsti nei Contratti Integrativi Aziendali in attesa della stipula dei prossimi accordi.

A collection of approximately ten handwritten signatures in black ink, arranged in a loose horizontal line across the bottom of the page. The signatures vary in style, from simple initials to more complex, cursive-like marks.



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Direttori
Struttura complessa Fascia A

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 1 di 4

**Scheda di valutazione della performance individuale
Direttori struttura complessa : FASCIA A**

Anno _____

Nome e Cognome del Valutato _____

Area: Medica Veterinaria Sanitaria Professionale Tecnica Amministrativa

Profilo Professionale _____

UOC _____

Incarico attuale dal _____

Nome e Cognome del Valutatore _____

Direttore Strategico

Direttore Dipartimento

A) COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

1. Gestione e organizzazione

Gestisce ed ottempera alle disposizioni in materia di organizzazione individuate nelle linee strategiche dell'Agenzia, compone ed integra dette disposizioni al fine di ottimizzare le attività delle articolazioni organizzative afferenti alla struttura complessa, laddove esistenti

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comunica con puntualità le linee strategiche e gli indirizzi dell'Agenzia ai collaboratori, si accerta che siano comprese e che ogni collaboratore si senta coinvolto nel perseguirli

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Organizza, pianifica e programma le attività di competenza valorizzando i collaboratori anche attraverso una coerente assegnazione delle responsabilità e una distribuzione equilibrata dei compiti

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Gestisce il gruppo di lavoro e valorizza il contributo dei collaboratori, favorendo un costante scambio di informazioni, una efficace integrazione e un buon clima organizzativo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

[Handwritten signatures and initials]



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Direttori
Struttura complessa Fascia A

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 2 di 4

Cura lo sviluppo dei collaboratori, preoccupandosi di garantire il loro aggiornamento, di proporre interventi informativi / formativi e di invitarli alla partecipazione a tali iniziative

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Presa di decisione

Prende le decisioni di competenza in modo tempestivo e coerente con le finalità e gli obiettivi dell'Agenzia

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Affronta autonomamente i problemi o situazioni ed eventi di rilevante criticità, assumendosi la responsabilità della decisione, nel rispetto dei principi contenuti nel Codice di Comportamento aziendale

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Responsabilizza i collaboratori attraverso la delega di funzioni e l'esercizio di uno stile di supervisione orientato ai risultati, conservando la responsabilità complessiva della propria area di competenza

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Partecipazione e comunicazione

Rende operative le linee strategiche dell'Agenzia, prendendo parte anche a gruppi ed azioni di progetto e promuove azioni orientate all'innovazione

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Si rapporta e suggerisce proposte alla Direzione Strategica di riferimento ovvero al Direttore responsabile di riferimento per dirimere questioni, e/o motivare soluzioni coerenti con la visione dell'Agenzia

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Promuove incontri informativi e di confronto, attiva una costante comunicazione organizzativa con i collaboratori per agevolare la loro operatività e costruisce, inoltre, relazioni funzionali con interlocutori interni ed esterni alla struttura

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Formazione

Cura il proprio aggiornamento professionale, partecipa alla formazione tecnico scientifica e manageriale, richiesta dall'incarico conferito e contribuisce alla definizione del piano di formazione dell'Agenzia, con



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Direttori
Struttura complessa Fascia A

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 3 di 4

particolare riguardo alla struttura assicurando altresì il raggiungimento del minimo credito formativo, ove previsto, anche per i propri collaboratori

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOTALE A) COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO _____

B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI BUDGET

5. Orientamento al risultato e alla dimensione economica

Partecipa alla definizione della negoziazione degli obiettivi di budget, tenendo conto degli indirizzi e delle linee strategiche

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Assicura il raggiungimento degli obiettivi di budget così come sopra definiti, motivando al risultato i collaboratori e/o ideando azioni efficaci in presenza di ostacoli e difficoltà

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Monitora sistematicamente l'andamento dei costi e dei ricavi per operare nel rispetto del budget assegnato e valuta l'impatto economico conseguente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Garantisce l'ottimizzazione delle risorse umane, economiche e strumentali assegnate nella realizzazione degli obiettivi, ricercando soluzioni che consentano il contenimento dei costi e la piena efficienza dei risultati

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Presidia i processi ed interviene, in caso di criticità, con la finalità di perseguire i risultati attesi e innalzare la qualità della struttura

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOTALE B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI BUDGET _____

TOTALE COMPLESSIVO: A+B _____



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Direttori
Struttura complessa Fascia A

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 4 di 4

DESCRIZIONE SINTETICA

- Professionalità espressa dal Direttore con riferimento alle aspettative, bisogni e direttive dell'Agenzia:

- Aspetti da curare per il miglioramento della prestazione gestionale in relazione all'incarico conferito:

- Aspetti da considerare in merito all'aggiornamento formativo da sviluppare:

Data _____

Firma del Valutatore _____

Firma del Valutato _____

(per presa visione)

Osservazioni del valutato

Scala di valutazione

- 1** Comportamento adeguato alle attese dell'organizzazione
- 2** Comportamento più che adeguato alle attese dell'organizzazione
- 3** Comportamento pienamente adeguato alle attese dell'organizzazione
- 4** Comportamento che supera le attese dell'organizzazione
- 5** Comportamento che supera ampiamente (eccellente) le attese dell'organizzazione in tutte le circostanze, in particolare nelle situazioni più critiche e complesse

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left, several smaller initials in the middle, and a signature on the right with a small '4' next to it.



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale
Responsabili struttura semplice
Fascia B

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 1 di 4

**Scheda di valutazione della performance individuale
Responsabili struttura semplice: FASCIA B**

Anno _____

Nome e Cognome del Valutato _____

Area: Medica Veterinaria Sanitaria Professionale Tecnica Amministrativa

Profilo Professionale _____

UOSD/UOS _____

Incarico attuale dal _____

Nome e Cognome del Valutatore _____

Direttore Strategico

Direttore Dipartimento

Direttore UOC

A) COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

1. Gestione e organizzazione

Comunica le linee strategiche e gli indirizzi dell'Agenzia e gli obiettivi di budget ai collaboratori, si accerta che siano con puntualità compresi e che ogni collaboratore si senta coinvolto nel perseguirli

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nell'ambito della gestione della propria struttura, organizza, pianifica e programma le attività di competenza, valorizzando i collaboratori anche attraverso una coerente assegnazione delle responsabilità e una distribuzione equilibrata dei compiti

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Gestisce il gruppo di lavoro e valorizza il contributo dei collaboratori, favorendo un costante scambio di informazioni, una efficace integrazione e un buon clima organizzativo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

[Handwritten signatures and initials]



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale
Responsabili struttura semplice
Fascia B

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 2 di 4

Cura lo sviluppo dei collaboratori, preoccupandosi di garantire il loro aggiornamento, di proporre interventi informativi /formativi e di invitarli alla partecipazione a tali iniziative

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Presa di decisione

Prende le decisioni di competenza in modo tempestivo e coerente con le finalità e gli obiettivi dell'Agenzia

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Affronta autonomamente i problemi o situazioni ed eventi di rilevante criticità, assumendosi la responsabilità della decisione nel rispetto dei principi contenuti nel Codice di Comportamento Aziendale

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Responsabilizza i collaboratori attraverso la delega di funzioni e l'esercizio di uno stile di supervisione orientato ai risultati, conservando la responsabilità complessiva della propria area di competenza

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Partecipazione e comunicazione

Contribuisce a rendere operative le linee strategiche dell'Agenzia, prendendo parte anche a gruppi ed azioni di progetto e promuove azioni orientate all'innovazione

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Si rapporta e suggerisce proposte al Dirigente responsabile di riferimento per dirimere questioni, e/o motivare soluzioni coerenti con la visione dell'Agenzia

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Promuove incontri informativi e di confronto, attiva una costante comunicazione organizzativa con i collaboratori per agevolare la loro operatività e costruisce, inoltre, relazioni funzionali con interlocutori interni ed esterni alla struttura

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Formazione

Cura il proprio aggiornamento professionale, partecipa alla formazione tecnico scientifica e manageriale, richiesta dall'incarico conferito e contribuisce alla definizione del piano di formazione dell'Agenzia, con



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale
Responsabili struttura semplice
Fascia B

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 3 di 4

particolare riguardo alla struttura assicurando altresì il raggiungimento del minimo credito formativo, ove previsto, anche per i propri collaboratori

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOTALE A) COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO _____

B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI BUDGET

5. Orientamento al risultato e alla dimensione economica

Assicura il raggiungimento degli obiettivi di budget, rapportandosi con il Dirigente di riferimento, motivando al risultato i collaboratori e/o ideando risposte efficaci in presenza di ostacoli e difficoltà

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Monitora sistematicamente l'andamento dei costi e dei ricavi per operare nel rispetto del budget assegnato e valuta l'impatto economico conseguente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Garantisce l'ottimizzazione delle risorse umane, economiche e strumentali nella realizzazione degli obiettivi, ricercando soluzioni che consentano il contenimento dei costi e la piena efficienza organizzativa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Presidia i processi ed interviene, in caso di criticità, con la finalità di perseguire i risultati attesi e innalzare la qualità della struttura

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOTALE B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI BUDGET _____

TOTALE COMPLESSIVO: A+B _____



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale
Responsabili struttura semplice
Fascia B

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 4 di 4

DESCRIZIONE SINTETICA

- Professionalità espressa dal Responsabile con riferimento alle aspettative, bisogni e direttive dell'Agenzia:

- Aspetti da curare per il miglioramento della prestazione gestionale in relazione all'incarico conferito:

- Aspetti da considerare in merito all'aggiornamento formativo da sviluppare:

Data _____

Firma del Valutatore _____

Firma del Valutato _____

(per presa visione)

Osservazioni del valutato

Scala di valutazione

- 1 Comportamento adeguato alle attese dell'organizzazione
- 2 Comportamento più che adeguato alle attese dell'organizzazione
- 3 Comportamento pienamente adeguato alle attese dell'organizzazione
- 4 Comportamento che supera le attese dell'organizzazione
- 5 Comportamento che supera ampiamente (eccellente) le attese dell'organizzazione in tutte le circostanze, in particolare nelle situazioni più critiche e complesse



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Dirigenti
Professional Fascia C

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 1 di 4

**Scheda di valutazione della performance individuale
Dirigenti Professional: FASCIA C**

Anno _____

Nome e Cognome del Valutato _____

Area: Medica Veterinaria Sanitaria Professionale Tecnica Amministrativa

Profilo Professionale _____

UOC/UOSD/UOS _____

Nome e Cognome del Valutatore _____

Direttore UO Complessa Responsabile UO Semplice/UO Semplice Dipartimentale

A) COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

1. Applicazione delle competenze professionali riferite all'incarico conferito

Utilizza le competenze professionali per raggiungere livelli ottimali nello svolgimento delle funzioni e affrontare al meglio situazioni o eventi problematici, mettendo anche le competenze a servizio del gruppo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Applica in ogni circostanza con diligenza e puntualità le procedure nel rispetto dei principi contenuti nel Codice di Comportamento aziendale e adopera con padronanza gli strumenti operativi propri dei suoi processi di lavoro

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sviluppa in autonomia attività ed azioni utili al funzionamento del servizio, anche non espressamente richiesti, e porta a termine nei tempi stabiliti gli incarichi, assumendosene la responsabilità

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Orientamento all'utente

Ascolta gli interlocutori, coglie le loro esigenze e le interpreta in funzione delle azioni più idonee per garantire la loro soddisfazione



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Dirigenti
Professional Fascia C

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 2 di 4

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Fornisce prestazioni conformi alle diverse aspettative dell'utente interno ed esterno e tendenti all'innalzamento dei livelli quantitativi e qualitativi di servizio, anche in relazione alla tempestività delle risposte

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Orientamento alla collaborazione

Ricerca proattivamente la collaborazione con i colleghi, anche di altri gruppi e servizi, rispettando le scadenze concordate e rendendo disponibili a tutti le proprie competenze ed esperienze

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Stabilisce buone relazioni, interne ed esterne, di collaborazione e cooperazione sia con professionisti del proprio gruppo di lavoro che di altri servizi, favorendo la creazione del senso di appartenenza

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Informazione e formazione

È disponibile a prendere parte ad incontri, riunioni e gruppi di lavoro, a diffondere le informazioni utili allo sviluppo del servizio e a trasferire le nozioni acquisite alla struttura presso la quale opera

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Aggiorna sistematicamente le proprie conoscenze, approfondisce argomenti inerenti all'attività, ricercando fonti, rielaborando studi, partecipando ad iniziative di formazione anche per il raggiungimento del minimo credito formativo, ove previsto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOTALE A) **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO**

B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI BUDGET

5. Orientamento all'efficienza e al risultato

Svolge le attività con il minor impiego possibile di tempo e risorse e, se necessario, propone al proprio Responsabile accorgimenti utili a renderle più efficienti

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Dirigenti
Professional Fascia C

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 3 di 4

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi, scegliendo modalità funzionali allo scopo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOTALE B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI BUDGET _____

TOTALE COMPLESSIVO: A+B _____

Descrizione sintetica

- Professionalità espressa dal Dirigente con riferimento alle aspettative, ai bisogni e direttive del diretto superiore:

- Aspetti da curare per il miglioramento della prestazione professionale in relazione all'incarico conferito:

- Aspetti da considerare in merito all'aggiornamento formativo da sviluppare:

Data _____

Firma del Valutatore _____

Firma del Valutato _____

(per presa visione)

Osservazioni del Valutato



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Dirigenti
Professional Fascia C

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 4 di 4

Scala di valutazione

- 1 Comportamento adeguato alle attese dell'organizzazione
- 2 Comportamento più che adeguato alle attese dell'organizzazione
- 3 Comportamento pienamente adeguato alle attese dell'organizzazione
- 4 Comportamento che supera le attese dell'organizzazione
- 5 Comportamento che supera ampiamente (eccellente) le attese dell'organizzazione in tutte le circostanze, in particolare nelle situazioni più critiche e complesse

A collection of handwritten signatures and initials, including a large signature on the left, a signature in the center, and several smaller initials on the right.



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Dirigenti
Professional Fascia D

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 1 di 4

**Scheda di valutazione della performance individuale
Dirigenti Professional: FASCIA D (< 5 anni)**

Anno _____

Nome e Cognome del Valutato _____

Area: Medica Veterinaria Sanitaria Professionale Tecnica Amministrativa

Profilo Professionale _____

UOC/UOSD/UOS _____

Nome e Cognome del Valutatore _____

Direttore UO Complessa Responsabile UO Semplice/UO Semplice Dipartimentale

A) COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

1. Applicazione delle competenze professionali riferite all'incarico conferito

Utilizza le competenze professionali per raggiungere livelli ottimali nello svolgimento delle funzioni e affrontare al meglio situazioni o eventi problematici, mettendo anche le competenze a servizio del gruppo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Applica in ogni circostanza con diligenza e puntualità le procedure nel rispetto dei principi contenuti nel Codice di Comportamento aziendale e adopera con padronanza gli strumenti operativi propri dei suoi processi di lavoro

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sviluppa in autonomia attività ed azioni utili al funzionamento del servizio, anche non espressamente richiesti, e porta a termine nei tempi stabiliti gli incarichi, assumendosene la responsabilità

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Orientamento all'utente

Ascolta gli interlocutori, coglie le loro esigenze e le interpreta in funzione delle azioni più idonee per garantire la loro soddisfazione

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

[Handwritten signatures and initials]



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Dirigenti
Professional Fascia D

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 2 di 4

Fornisce prestazioni conformi alle diverse aspettative dell'utente interno ed esterno e tendenti all'innalzamento dei livelli quantitativi e qualitativi di servizio, anche in relazione alla tempestività delle risposte

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Orientamento alla collaborazione

Ricerca proattivamente la collaborazione con i colleghi, anche di altri gruppi e servizi, rispettando le scadenze concordate e rendendo disponibili a tutti le proprie competenze ed esperienze

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Stabilisce buone relazioni, interne ed esterne, di collaborazione e cooperazione sia con professionisti del proprio gruppo di lavoro che di altri servizi, favorendo la creazione del senso di appartenenza

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Informazione e formazione

È disponibile a prendere parte ad incontri, riunioni e gruppi di lavoro, a diffondere le informazioni utili allo sviluppo del servizio e a trasferire le nozioni acquisite alla struttura presso la quale opera

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Aggiorna sistematicamente le proprie conoscenze, approfondisce argomenti inerenti all'attività, ricercando fonti, rielaborando studi, partecipando ad iniziative di formazione anche per il raggiungimento del minimo credito formativo, ove previsto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOTALE A) COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO _____

B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI BUDGET

5. Orientamento all'efficienza e al risultato

Svolge le attività con il minor impiego possibile di tempo e risorse e, se necessario, propone al proprio Responsabile accorgimenti utili a renderle più efficienti

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Dirigenti
Professional Fascia D

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 3 di 4

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi, scegliendo modalità funzionali allo scopo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOTALE B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI BUDGET _____

TOTALE COMPLESSIVO: A+B _____

Descrizione sintetica

- Professionalità espressa dal Dirigente con riferimento alle aspettative, ai bisogni e direttive del diretto superiore:

- Aspetti da curare per il miglioramento della prestazione professionale in relazione all'incarico conferito:

- Aspetti da considerare in merito all'aggiornamento formativo da sviluppare:

Data _____

Firma del Valutatore _____

Firma del Valutato _____

(per presa visione)

Osservazioni del Valutato

Handwritten signatures and initials: *[Illegible signatures]*



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Dirigenti
Professional: altissima
professionalità

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 1 di 4

**Scheda di valutazione della performance individuale
Dirigenti Professional: altissima professionalità**

Anno _____

Nome e Cognome del Valutato _____

Area: Medica Veterinaria Sanitaria Professionale Tecnica Amministrativa

Profilo Professionale _____

UOC/UOSD/UOS _____

Nome e Cognome del Valutatore _____

Direttore UO Complessa Responsabile UO Semplice/UO Semplice Dipartimentale

A) COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

1. Applicazione delle competenze professionali riferite all'incarico conferito

Assicura prestazioni di altissima professionalità attraverso attività distintive ed esclusive, anche con la collaborazione di risorse umane e l'utilizzo di risorse tecnologiche

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Utilizza le competenze tecnico-professionali per raggiungere livelli ottimali nello svolgimento delle funzioni e affrontare al meglio situazioni o eventi problematici, diffondendo le stesse all'interno della struttura o del dipartimento di appartenenza

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Applica in ogni circostanza con diligenza e puntualità le procedure nel rispetto dei principi contenuti nel Codice di Comportamento aziendale e adopera con padronanza gli strumenti operativi propri dei suoi processi di lavoro

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sviluppa in autonomia attività ed azioni utili al funzionamento del servizio, anche non espressamente richiesti, e porta a termine nei tempi stabiliti gli incarichi, assumendosene la responsabilità



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Dirigenti
Professional: altissima
professionalità

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 2 di 4

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Orientamento all'utente

Ascolta gli interlocutori, coglie le loro esigenze e le interpreta in funzione delle azioni più idonee per garantire la loro soddisfazione

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Fornisce prestazioni conformi alle diverse aspettative dell'utente interno ed esterno e tendenti all'innalzamento dei livelli quantitativi e qualitativi di servizio, anche in relazione alla tempestività delle risposte

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Orientamento alla collaborazione

Ricerca proattivamente la collaborazione con i colleghi, anche di altri gruppi e servizi, rispettando le scadenze concordate e rendendo disponibili a tutti le proprie competenze ed esperienze

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Stabilisce buone relazioni, interne ed esterne, di collaborazione e cooperazione sia con professionisti del proprio gruppo di lavoro che di altri servizi, favorendo la creazione del senso di appartenenza

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Informazione e formazione

È disponibile a prendere parte ad incontri, riunioni e gruppi di lavoro, a diffondere le informazioni utili allo sviluppo del servizio e a trasferire le nozioni acquisite alla struttura presso la quale opera

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Aggiorna sistematicamente le proprie conoscenze, approfondisce argomenti inerenti all'attività, ricercando fonti, rielaborando studi, partecipando ad iniziative di formazione anche per il raggiungimento del minimo credito formativo, ove previsto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOTALE A) COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

[Handwritten signatures and initials]



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
 performance individuale Dirigenti
 Professional: altissima
 professionalità

SP MOD.
 Rev. ...
 2019
 Pagina 3 di 4

B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI BUDGET

5. Orientamento all'efficienza e al risultato

Svolge le attività con il minor impiego possibile di tempo e risorse e, se necessario, propone al proprio Responsabile accorgimenti utili a renderle più efficienti

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi, scegliendo modalità funzionali allo scopo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOTALE B) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI BUDGET _____

TOTALE COMPLESSIVO: A+B _____

Descrizione sintetica

▪ Professionalità espressa dal Dirigente con riferimento alle aspettative, ai bisogni e direttive del diretto superiore:

▪ Aspetti da curare per il miglioramento della prestazione professionale in relazione all'incarico conferito:

▪ Aspetti da considerare in merito all'aggiornamento formativo da sviluppare:

Data _____

[Handwritten signatures and initials]



Sistema di Gestione per la Qualità
UOS FORMAZIONE E VALUTAZIONE
RISORSE UMANE

Scheda di valutazione della
performance individuale Dirigenti
Professional: altissima
professionalità

SP MOD.
Rev. ...
2019
Pagina 4 di 4

Firma del Valutatore _____

Firma del Valutato _____
(per presa visione)

Osservazioni del Valutato

Scala di valutazione

- 1 Comportamento adeguato alle attese dell'organizzazione
- 2 Comportamento più che adeguato alle attese dell'organizzazione
- 3 Comportamento pienamente adeguato alle attese dell'organizzazione
- 4 Comportamento che supera le attese dell'organizzazione
- 5 Comportamento che supera ampiamente (eccellente) le attese dell'organizzazione in tutte le circostanze, in particolare nelle situazioni più critiche e complesse