

**REGIONE UMBRIA
GIUNTA REGIONALE**

Direzione Regionale alle Risorse Finanziarie, Umane e Strumentali

**ADEGUAMENTO DEI SISTEMI PREMIANTI – REVISIONE DELLE METODOLOGIE DI
VALUTAZIONE – 23 GENNAIO 2008**

Premesso:

- che nel quadro di riforma delle pubbliche amministrazioni uno dei principi fondamentali del rinnovamento ha condotto l'azione amministrativa ad una gestione orientata al raggiungimento del risultato e alla implementazione di nuovi sistemi di controllo;
- che l'Amministrazione regionale si è dotata sin dal 2000 di sistemi di valutazione delle prestazioni del personale, in attuazione dei CC.N.L., basati su metodologie quali/quantitative con fattori/indicatori riferiti alla prestazione, ancorché ancorati al raggiungimento degli obiettivi dati ed all'espletamento delle attività programmate ed assegnate annualmente al personale;
- che la leva gestionale correlata alla valutazione delle prestazioni ha come obiettivo il conseguimento dell'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa ed il riconoscimento del risultato conseguito dal personale, oltre a tendere al miglioramento dell'attività anche mediante il miglioramento della prestazione medesima, superando i gap rilevati con il supporto di azioni formative parallelamente ad altre azioni organizzative previste nei CCNL;
- che nel tempo i cambiamenti organizzativi ed i nuovi sistemi di programmazione e controllo esigono una rilettura delle metodologie di valutazione, per rendere i contenuti valutativi più aderenti a rappresentare una realtà lavorativa dinamica e coerenti con gli obiettivi da conseguire a tutti i livelli;
- rilevato che l'occasione di rilettura e miglioramento dei sistemi si configura correttamente con l'avvio della nuova impostazione organizzativa, e pertanto con l'anno di valutazione delle prestazioni rese nel 2008;

DEB

A

TRA LE REGIONE UMBRIA E LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI CHE SOTTOSCRIVONO

si conviene quanto segue:

- si condividono gli interventi di miglioramento dei sistemi di valutazione delle prestazioni di tutto il personale, come delineati nel documento allegato A), dando atto che l'impostazione generale è omogenea per tutti i ruoli e contiene elementi di raccordo e di coerenza con la rappresentazione organizzativa emergente dalla riorganizzazione adottata, ed è atta a valutare efficacemente le prestazioni rese, avendo a riferimento la rilevazione del risultato rispetto ad

(Area containing multiple handwritten signatures)

azioni e oggetti misurabili, definiti, concordati e condivisi nella fase di definizione degli obiettivi e dei programmi di attività, mediante il Patto di servizio fra valutatori e valutati;

- i sistemi come sopra riletti e aggiornati sono oggetto di sperimentazione con riferimento alle prestazioni rese nel 2008 e a tal fine si condivide l'esigenza di diffondere adeguatamente le modifiche alle metodologie, onde consentire la dovuta partecipazione e la conoscenza dei sistemi da parte del personale tutto, anche mediante percorsi formativi specifici sulla tematica e sulle modalità di applicazione;
- ai fini della verifica delle metodologie attuate in via sperimentale, come sopra indicato, le parti valuteranno gli interventi eventualmente da attivare al fine di ottimizzare gli stessi.

Perugia, 23 gennaio 2008

Per la Regione Umbria

l'Assessore al personale
(dr. Vincenzo Riommi)

Il Direttore alle Risorse
(dr.ssa Anna Lisa Doria)

Per le R.S.A. della dirigenza

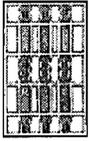
Sigla	Nome e cognome	Firma
CSA	STEFANO STRONA	
CGIL	PAOLO BERGOTTA	
UILFPL	CIVRNECCHIA FRANCESCO	
CISL	TIRANTI ANTONELLA	
DIREU	BALSANO MARCO	

Per le OO.SS.

Sigla	Nome e cognome	Firma
UILFPL	CLAUDIO BENDINI	

Per le R.S.U.

CSA	BRUNO PAVANETTO	
	CIVRNECCHIA FRANCESCO	
	FORINO WALTER	
	TIRANTI ANTONELLA	



Allegato A)

A AB

A

AB

AA

C

A

A

MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI PREMIANTI DELLA DIRIGENZA, DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI

PREMESSA

Con deliberazione n.1375 del 27 luglio 2007, la Giunta regionale ha dato mandato alla Direzione regionale risorse umane, finanziarie e strumentali di porre in essere interventi volti al miglioramento del percorso di definizione degli obiettivi/risultati:

- verificando la messa a punto di specifici indicatori e di strumenti ritenuti fondamentali per operare le correlate azioni di controllo e valutazione;
- attivando un percorso di condivisione dei contenuti dei sistemi premianti al fine di mettere a punto gli interventi sulle metodologie esistenti con l'intento di rafforzare l'orientamento al risultato e sostenere la maturazione complessiva dell'ambiente organizzativo e gestionale.

Il percorso attivato ha coinvolto gruppi di lavoro con tutti i livelli manageriali e con le OO.SS. in una analisi dei sistemi premianti esistenti e conseguente raccolta delle criticità riscontrate, anche in collegamento con gli assetti organizzativi che emergono dalla riorganizzazione in atto.

Dall'analisi documentale sull'evoluzione del sistema di valutazione e dai confronti sviluppati attraverso i workshop con i diversi livelli manageriali e con le OO.SS. è emersa:

1. la validità sostanziale dell'impianto metodologico, sia dal punto di vista architettonico, così come configurato nelle deliberazioni dell'amministrazione, sia dal punto di vista dell'apparato delle schede che corredano la procedura di valutazione, anche se la modulistica da luogo a qualche ambiguità da risolvere
2. la debolezza segnaletica delle attuali modalità applicative che hanno fatto tendere le valutazioni di tutti i soggetti verso il massimo, svuotando il sistema del significato di premiazione delle risorse capaci di conseguire obiettivi sfidanti e di incidere su produttività e miglioramento.
3. l'esigenza di puntare sull'oggettività della valutazione, su un suo più forte ancoraggio ad un sistema manageriale e professionale orientato alla gestione per risultato più che all'adempimento.

In particolare le risultanze dei workshop svoltisi nel secondo semestre 2007 sono così sintetizzabili:

- tutti i Workshop hanno sottolineato la consapevolezza, ai diversi livelli di responsabilità, della estrema debolezza del sistema di valutazione nella sua azione pratica e lo snaturamento della logica e delle finalità del modello adottato;
- permangono resistenze culturali molto significative che convergono nel neutralizzare la capacità segnaletica del sistema di premiare quelli che sanno raggiungere gli obiettivi e



A series of handwritten signatures and initials, including a large 'A', a stylized 'mi', and several other illegible marks.

- conseguire i risultati, permanendo altresì una logica di premiazione dello sforzo e dell'impegno, cioè dell'input immesso nei processi, piuttosto che dei risultati finali raggiunti;
- le OO.SS. hanno condiviso la lettura critica del sistema in uso e sono orientate ad accettarne un riposizionamento che ne esalti l'impostazione meritocratica, a condizione che il sistema si basi su dati obiettivi piuttosto che su discrezionalità non verificabili;
 - la volontà dichiarata dai Direttori di rivisitare il sistema per il 2008 non si è completamente tradotta in specifiche stringenti di riprogettazione.

Partendo dalle sopra ricordate valutazioni si formula la seguente proposta di miglioramento dei sistemi in essere che ha un impatto organizzativo e gestionale, mediante la quale si vuole rafforzare la logica di pianificazione e controllo con una modalità di negoziazione centrata sui ruoli che assegnano obiettivi e ruoli e che negoziano il percorso di attività per la realizzazione degli stessi specificandone le azioni più funzionali, prendendo a riferimento gli assetti organizzativi che emergono dalla riorganizzazione in atto, sia per le figure dirigenziali, sia per le figure non dirigenziali.

PROPOSTA

PARTE PRIMA

IL PATTO DI SERVIZIO

Il patto di servizio ha una struttura logica (vedi esempio dei contenuti in allegato 1) ed è esplicitato e stabilito tra chi assegna gli obiettivi e chi è deputato a realizzarli, mediante l'elaborazione di un documento specifico (piano) che scompone l'obiettivo in risultati/output, ne definisce gli indicatori, le azioni utili al conseguimento degli stessi e le aree di rischio, e costituisce l'atto iniziale del processo di valutazione nonché il riferimento per il confronto a consuntivo.

Il numero degli obiettivi assegnati risulta fortemente ridotto in quanto legato alle attività considerate prioritarie e sfidanti per il periodo di osservazione, mentre assume rilevanza il processo strutturato e documentato di controllo di avanzamento condiviso che ha la finalità di mantenimento/correzione di rotta e di trasparenza informativa sulle risultanze intermedie e finali del processo.

A tal fine è utile l'individuazione contestuale di una collegata base informativa (che può essere un foglio di excel) su cui caricare e da cui attingere i dati di avanzamento degli obiettivi e delle attività, visibile sia al valutatore che al valutato.

Il patto di servizio è uno strumento da utilizzare a tutti i livelli delle responsabilità organizzativa ma assume forme meno complesse in relazione ruoli, in particolare se dirigenti e responsabili di posizione organizzativa hanno un ruolo attivo di proposta in quanto interpreti dell'obiettivo che è

stato loro assegnato e quindi titolati a proporre un piano al livello superiore per condividerlo, le figure più operative sono chiamate a discutere un piano che è invece formulato dal livello che assegna gli obiettivi ed individua le azioni operative (o comportamenti) più funzionali al raggiungimento del risultato.

PARTE SECONDA

GLI INTERVENTI SULLE METODOLOGIE DI VALUTAZIONE

L'intervento migliorativo delle metodologie di valutazione oggetto di questa proposta, inserito nell'attuale fase di riorganizzazione dell'Ente, permette di definire altresì gli aspetti metodologico/valutativi afferenti le figure professionali che entreranno nella nuova organizzazione e già previste dal Regolamento di organizzazione come i dirigenti in posizione di staff, ma anche le posizioni organizzative non di struttura ed il personale delle categorie professionali che svolge attività o servizi non inseriti negli obiettivi di struttura (personale di segreteria, personale di portineria, autisti, archivi).

Le linee comuni caratterizzanti gli interventi in parola sono le seguenti:

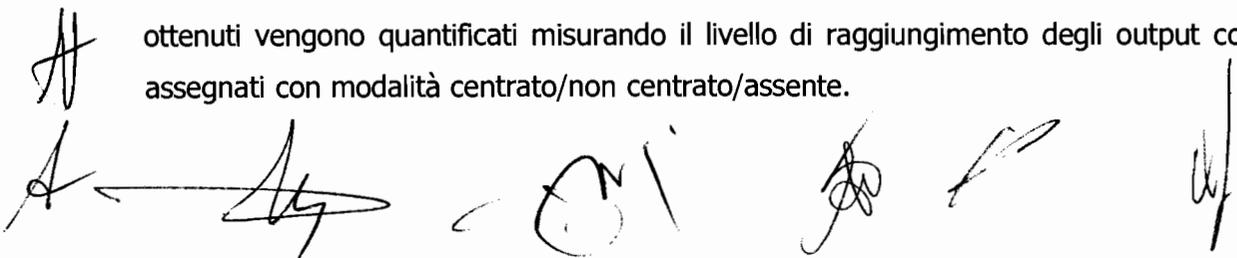
- a) la metodologia mantiene la sua logica di scomposizione degli obiettivi (in output e indicatori), i quali, definiti in un numero massimo di tre/quattro, dovranno essere definiti in maniera esplicita nei patti di servizio/piani di attività e coinvolgere tutti i livelli gestionali ed operativi;
- b) all'area degli obiettivi è assegnato un punteggio massimo di 70/100, mentre il restante 30/100 è assegnato all'area dei comportamenti, ad eccezione del personale di categoria senza piani di attività per i quali all'area delle attività/servizi è assegnato un punteggio di 50/100, mentre il restante 50/100 è assegnato all'area dei comportamenti;
- c) la scheda mantiene il suo format attuale, vengono create le schede relative ai ruoli non previsti nella precedente metodologia, mentre si modificano le fasce di giudizio con l'individuazione di una quinta fascia riservata ai giudizi valutativi pari a 100.

1 - METODOLOGIA DEI DIRIGENTI

SUB 1- DIRIGENTI DI SERVIZIO

A differenza della precedente metodologia che utilizzava un fattore moltiplicativo associato all'area dei comportamenti che ponderava il punteggio acquisito nell'area dei risultati, si utilizza la somma fra i punteggi delle due aree.

La scheda riporta la descrizione degli obiettivi assegnati e output relativi ripartendo il peso degli obiettivi tra gli output costituenti; la somma dei pesi degli obiettivi è pari a 70/100. I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di raggiungimento degli output con gli indicatori assegnati con modalità centrato/non centrato/assente.



Per quanto riguarda l'area dei comportamenti permangono le tre azioni manageriali preesistenti per le quali, ove sussistano in relazione al patto di servizio, deve essere specificato il relativo peso per un punteggio complessivo di 30/100. Anche in questo caso viene misurato il livello di funzionalità del comportamento agito con modalità centrato/non centrato/assente.

Possono essere specificate eventuali azioni/comportamenti aggiuntivi con relativo peso in aggiunta o in sostituzione di quelli indicati fino ad un massimo comunque di tre/quattro comportamenti pesati.

SUB 2- DIRIGENTI IN POSIZIONE DI STAFF

La metodologia è la stessa dei Dirigenti di servizio; l'unica variante è rappresentata dall'area dei comportamenti nella quale vengono descritte azioni specifiche per il ruolo ricoperto.

Possono essere specificate eventuali azioni/comportamenti aggiuntivi con relativo peso in aggiunta o in sostituzione di quelli indicati fino ad un massimo comunque di tre/quattro comportamenti pesati.

2 - METODOLOGIA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

SUB 1- POSIZIONI ORGANIZZATIVE TITOLARI DI SEZIONE

La metodologia mantiene la sua logica e la scheda riporta la descrizione degli obiettivi assegnati e output relativi ripartendo il peso degli obiettivi tra gli output costituenti; la somma dei pesi degli obiettivi è pari a 70/100. I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di raggiungimento degli output con gli indicatori assegnati con modalità centrato/non centrato/assente.

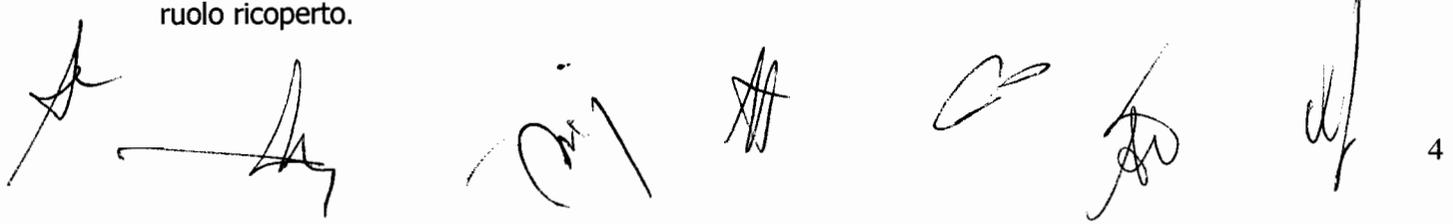
Per quanto riguarda l'area dei comportamenti al posto delle cinque azioni precedentemente definite, sono individuate tre azioni manageriali per le quali, ove sussistano in relazione al patto di servizio, deve essere specificato il relativo peso per un punteggio complessivo di 30/100. Anche in questo caso viene misurato il livello di funzionalità del comportamento agito con modalità centrato/non centrato/assente.

Possono essere specificate eventuali azioni/comportamenti aggiuntivi con relativo peso in aggiunta o in sostituzione di quelli indicati fino ad un massimo comunque di tre/quattro comportamenti pesati.

AB

SUB 2- POSIZIONI ORGANIZZATIVE PROFESSIONAL

La metodologia è la stessa delle posizioni organizzative titolari di sezione; l'unica variante è rappresentata dall'area dei comportamenti nella quale vengono descritte azioni specifiche per il ruolo ricoperto.

 A series of seven handwritten signatures in black ink, arranged horizontally across the bottom of the page.

SUB 3- POSIZIONE ORGANIZZATIVE DI SUPPORTO

La metodologia è la stessa delle posizioni organizzative titolari di sezione; l'unica variante è rappresentata dall'area dei comportamenti nella quale vengono descritte azioni specifiche per il ruolo ricoperto.

3 - METODOLOGIA DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI

SUB 1- CATEGORIE PROFESSIONALI - PERSONALE INSERITO NEI PIANI DI ATTIVITA'

La metodologia mantiene la sua logica; per la categoria D la scheda riporta la descrizione dei risultati assegnati e output relativi ripartendo il peso dei risultati tra gli output costituenti; la somma dei pesi dei risultati è pari a 70/100.

I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di raggiungimento degli output con gli indicatori assegnati con modalità centrato/non centrato/assente.

Per quanto riguarda l'area dei comportamenti al posto delle sette azioni precedentemente definite, sono individuati tre comportamenti per i quali, ove sussistano in relazione al patto di servizio, deve essere specificato il relativo peso per un punteggio complessivo di 30/100.

Possono essere specificate eventuali azioni/comportamenti aggiuntivi con relativo peso in aggiunta o in sostituzione di quelli indicati fino ad un massimo comunque di tre/quattro comportamenti pesati.

Per la categoria C e categoria B la scheda riporta la descrizione dei risultati assegnati e output relativi ripartendo il peso dei risultati tra gli output costituenti; la somma dei pesi dei risultati è pari a 70/100.

I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di raggiungimento degli output con gli indicatori assegnati con modalità centrato/non centrato/assente.

Per quanto riguarda l'area dei comportamenti al posto delle sette azioni precedentemente definite, sono individuate tre diverse tipologie di comportamenti, descritta ciascuna da azioni specifiche legate a lavori di gruppo o attività individuali, per le quali solo una sussiste in relazione al piano di attività e ne deve essere specificato il relativo peso per un punteggio complessivo di 30/100.

I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di funzionalità dei comportamenti con modalità centrato/non centrato/assente.

SUB 2- CATEGORIE PROFESSIONALI - PERSONALE NON INSERITO NEI PIANI DI ATTIVITA'

La metodologia prende a riferimento le attività/servizi che interessano il personale delle categorie D, C e B che non rientrano nei piani di attività.

Le attività/servizi sono scomposte nell'area dei risultati e area dei comportamenti; alle due aree è assegnato un punteggio di 50/100.

La scheda riporta la descrizione delle attività/servizi assegnati in base agli indicatori espressi associando a ciascun indicatore un peso la somma dei quali è pari a 50/100.

I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di intensità degli indicatori associati alle attività/servizi con modalità centrato/non centrato/assente.

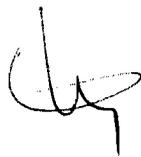
Per quanto riguarda l'area dei comportamenti sono specificati tre comportamenti, descritti in relazione all'attività/servizio, per i quali deve essere specificato il relativo peso per un punteggio complessivo di 50/100.

I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di funzionalità dei comportamenti con modalità centrato/non centrato/assente.

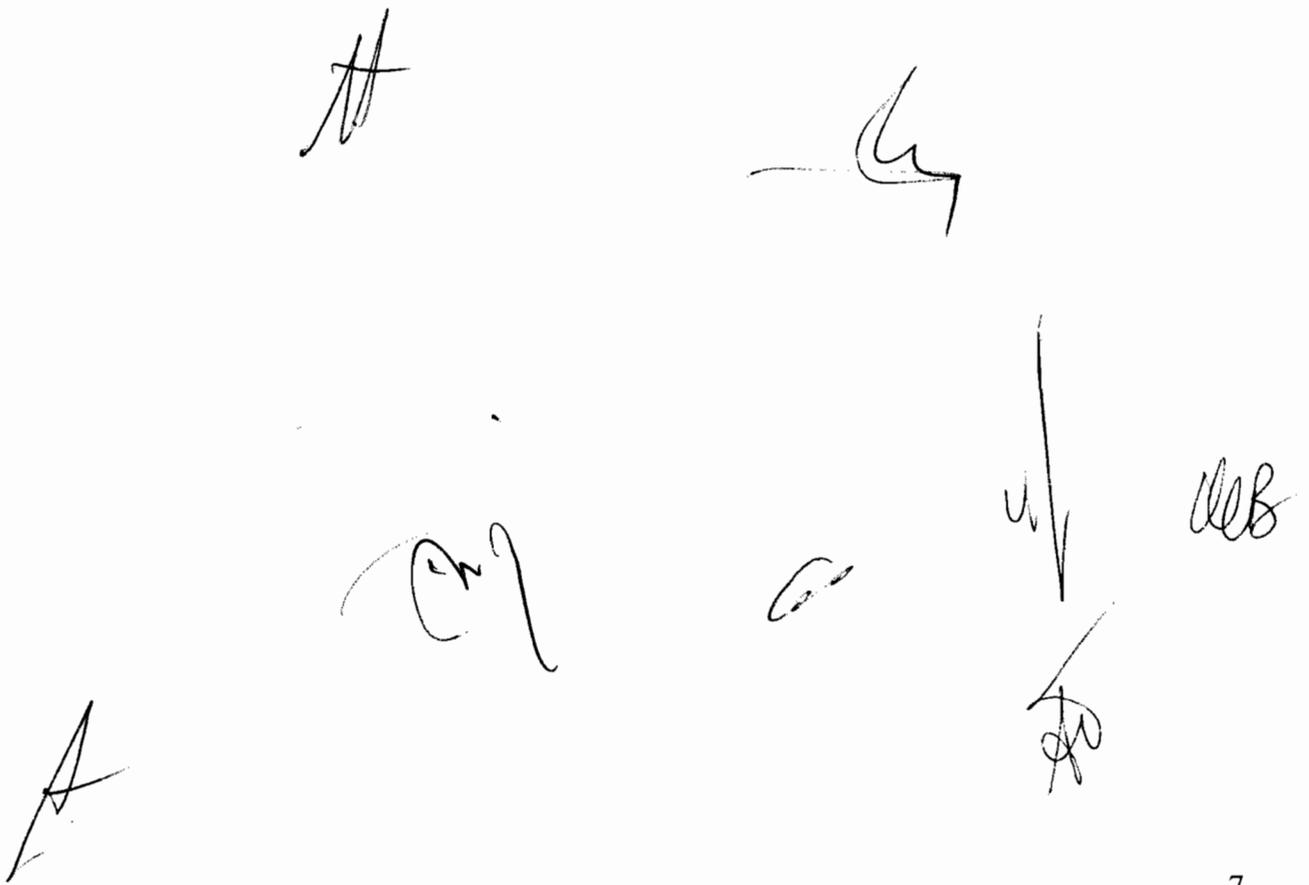
4 - TEMPI E MODI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La metodologia mantiene i tempi e le modalità del processo di valutazione previsti.

Viene altresì confermata, successivamente al colloquio da tenersi tra valutatore e valutato, la fase del contraddittorio, estesa anche per il livello dirigenziale.



PARTE TERZA
LAYOUT DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE



REGIONE UMBRIA

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI CONSEGUITI

RUOLO DELLA DIRIGENZA

(deliberazione della Giunta Regionale _____, n. ____)

[Handwritten signatures and initials]

Valutazione delle prestazioni e dei risultati

RUOLO DELLA DIRIGENZA

ANNO

DATI IDENTIFICATIVI

VALUTATO (cognome e nome) _____

Titolare di Servizio (denominazione) _____

In Posizione di Staff (denominazione) _____

incaricato dal (data) _____

tempo di permanenza nell'attuale struttura _____
(in mesi rispetto all'anno di riferimento)

in posizione di comando SI NO

VALUTATORE (cognome e nome) _____

Direttore _____
(denominazione Direzione)

NOTE:

1.- PATTO DI SERVIZIO SOTTOSCRITTO IN DATA _____;

2.- RINEGOZIAZIONE IN DATA _____.

Acquisita relazione sulla gestione ai sensi dell'art. 50, L.R. N. 13/2000 (d.g.r. n. 1688/2002):

DATA DEL COLLOQUIO

(Handwritten signatures and initials at the bottom of the page)

Sezione2 - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

MASSIMO 30/100

Dirigenti titolari di Servizio		Dirigenti in posizione di Staff	
1	Innovazione ed uso dei sistemi di controllo.	1	Uso discrezionale di metodi o processi di lavoro, di informazioni o contenuti, di conoscenze necessarie a realizzare il piano di lavoro ritenuti necessari per il raggiungimento dei risultati attesi.
2	Coordinamento ed integrazione di risorse e strutture.	2	Innivazione ad hoc di metodi, contenuti e conoscenze necessari al conseguimento dei risultati attesi.
3	Sviluppo e motivazione delle risorse.	3	Autonomia nella realizzazione del risultato.
		4	Attivazioni di collaborazioni ad hoc e di reti di relazioni necessarie per realizzare i risultati attesi.

Attività Manageriali Indicare attività o numero	Peso	Valutazione (*)		Punteggio
		C=centrato, NC = non centrato, A=assente		

VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN /100 P

(*) la valutazione "C" corrisponde ad un valore pari ad "1", mentre la valutazione "Nc" corrisponde ad un valore pari ad "1,5"; infine la valutazione "A" corrisponde ad un valore pari ad "2". Il valore del "Punteggio" per singolo comportamento si ottiene: ("Peso")/(valore "Valutazione"). Il valore della valutazione complessiva legata alla sezione dei comportamenti è la somma dei punteggi espressi per ciascun comportamento scelto.

[Handwritten signatures and marks at the bottom of the page]

Sezione3 - VALUTAZIONE GLOBALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO	valutazione
1. Risultati / obiettivi	70 (max)
	sommato +
2. Comportamenti organizzativi	30 (max)
TOTALE	

Valutazione finale delle prestazioni

Punteggio 100	<input type="text"/>	Eccellente
Range	<input type="text"/>	Ottimo
Range	<input type="text"/>	Buono
Range	<input type="text"/>	Adeguito
Range fino a	<input type="text"/>	Da Migliorare

Data _____

Il valutatore _____ *Il valutato* _____

Handwritten signatures and initials: A, G, M, S, P, and others.

SINTESI DEL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE ED INTERVENTI PROPOSTI

ai fini della organizzazione del lavoro, formazione, etc...

Esaminati gli aspetti qualitativi della prestazione, in relazione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi, come assunti nello svolgimento delle attività di competenza, si esprime il seguente giudizio complessivo:

Fascia "Da Migliorare"	Fascia "Adeguate"	Fascia "Buono"	Fascia "Ottimo"	Fascia "Eccellente"
Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.	Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.	Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.

VALUTATORE

.....

.....

.....

.....

.....

Data _____ *Il valutato*

COMMENTI DEL VALUTATO

(il valutato può riportare le sue considerazioni)

.....

.....

.....

.....

.....

Data _____ *Il valutatore*

UBB

↙

TRASPOSIZIONE DELLA VALUTAZIONE IN FASCE DI GIUDIZIO

La valutazione dei risultati viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 70 centesimi rapportando il livello di intensità degli indicatori con il peso di ciascun Obiettivo/output.

I livelli di intensità degli indicatori legati al corrispettivo Obiettivo/output sono espressi come segue:

- **Centrato** l'indicatore è pienamente conforme alle attese
- **Non centrato** l'indicatore è parzialmente conforme alle attese
- **Assente** l'indicatore è assente.

La valutazione dei comportamenti viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 30 centesimi rapportando il livello di funzionalità di ciascun parametro con il relativo peso.

I livelli di funzionalità dei comportamenti sono espressi come segue:

- **Centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo soddisfacente
- **Non centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo non soddisfacente
- **Assente** il comportamento desiderato non è stato agito.

La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio attribuito ai risultati con il punteggio attribuito ai comportamenti e il valore così ottenuto viene tradotto in fasce secondo i seguenti range di giudizio:

- **fino al valore di** fascia "Da Migliorare"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Adeguato"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Buono"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Ottimo"
- **Punteggio 100** fascia "Eccellente"



giudizi

- FASCIA "Da Migliorare" Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.
- FASCIA "Adeguate" Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.
- FASCIA "Buono" Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.
- FASCIA "Ottimo" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.
- FASCIA "Eccellente" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.



Handwritten signatures and initials, including a large stylized signature, a signature with 'AB' initials, and several other scribbled marks.

CORRISPONDENZA TRA SCALA DI VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE

Ha diritto alla retribuzione di risultato il personale che si colloca nelle fasce di giudizio dalla "Adeguato" alla "Eccellente".

Ai soli fini dell'erogazione del compenso previsto per la retribuzione di risultato, il giudizio finale che emerge è graduato secondo il seguente schema:

FASCIA "Da Migliorare"	Non viene erogato il risultato
FASCIA "Adeguato"	Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio".
FASCIA "Buono"	Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio".
FASCIA "Ottimo"	Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio".
FASCIA "Eccellente"	Viene erogato il risultato pari al 100% del "premio".



Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left, a signature 'L4' in the center, and several other signatures on the right, including one that appears to be 'CUB'.

Sezione2 - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

MASSIMO 30/100

P.O. titolari di Sezione		P.O. Professional		P.O. di supporto	
1	Assegnazione mirata e pianificazione delle attività ai collaboratori al fine di conseguire i risultati attesi.	1	Uso discrezionale di: - Metodi e processi di lavoro. - Informazione o contenuti. - Conoscenze necessarie a realizzare il piano di lavoro.	1	Uso discrezionale di: - Metodi e processi di lavoro - Informazione o contenuti - Conoscenze necessarie a realizzare il piano di lavoro
2	Controllo di regolarità amministrativa e di avanzamento del piano di attività.	2	Innovazione ad hoc di metodi, contenuti e conoscenze essenziali per il raggiungimento dei risultati attesi.	2	Innovazione ad hoc di metodi, contenuti e conoscenze essenziali per il raggiungimento dei risultati attesi.
3	Manutenzione innovativa organizzativa e gestionale locale necessarie per mantenere funzionale U.O. e/o il personale alle esigenze del piano di lavoro.	3	Autonomia nella realizzazione del risultato.	3	Autonomia nella realizzazione del risultato
		4	Attivazione di reti di informative ad hoc essenziali al raggiungimento dei risultati attesi.	4	Attivazione di reti di informative ad hoc essenziali al raggiungimento dei risultati attesi.
Attività		Peso		Valutazione (*)	
Indicare attività o numero		C=centrato, NC = non centrato, A=assente		Punteggio	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN				/100 D	

(*) la valutazione "C" corrisponde ad un valore pari ad "1", mentre la valutazione "Nc" corrisponde ad un valore pari ad "1,5"; infine la valutazione "A" corrisponde ad un valore pari ad "2". Il valore del "Punteggio" per singolo comportamento si ottiene: ("Peso")/(valore "Valutazione"). Il valore della valutazione complessiva legata alla sezione dei comportamenti è la somma dei punteggi espressi per ciascun comportamento scelto.

Handwritten signature/initials

Sezione3 - VALUTAZIONE GLOBAL

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO	valutazione
1. Risultati / obiettivi	70 (max)
	sommato	+
2. Comportamenti organizzativi	30 (max)
TOTALE	

Valutazione finale delle prestazioni

Punteggio 100 **Eccellente**

Range **Ottimo**

Range **Buono**

Range **Adeguito**

Range fino a **Da Migliorare**

Data _____

Il valutatore _____ **Il valutato** _____

(Handwritten signatures and initials)

ESPRESSIONE DELLA VALUTAZIONE GLOBALE
(valutazione descrittiva su obiettivi e comportamenti)

Esaminati gli aspetti qualitativi della prestazione, in relazione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi, come assunti nello svolgimento delle attività di competenza, si esprime il seguente giudizio complessivo:

Fascia "Da Migliorare"	Fascia "Adeguate"	Fascia "Buono"	Fascia "Ottimo"	Fascia "Eccellente"
Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.	Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.	Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.

COMMENTI

AREE DI MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE:

AZIONI DA ATTIVARE NELL'AMBITO DELLA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

INTERVENTI DI FORMAZIONE E DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE:

INDIRIZZI GENERALI PER LA PRESTAZIONE FUTURA

Firma del valutatore

Il titolare della posizione organizzativa

Perugia, li _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Firma del valutato _____

A

A

(M)

G

CS

[Signature]

[Signature]

Scheda di valutazione dei risultati – Categoria D – Resp. P.O. - anno

RIFERIMENTI UTILI PER LA VALUTAZIONE
(estratto dalle "Metodologia di valutazione del risultato")

TRASPOSIZIONE DELLA VALUTAZIONE IN FASCE DI GIUDIZIO

La valutazione dei risultati viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 70 centesimi riportando il livello di intensità degli indicatori con il peso di ciascun parametro

I livelli di intensità degli indicatori legati al corrispettivo Obiettivo/output sono espressi come segue:

- **Centrato** l'indicatore è pienamente conforme alle attese
- **Non centrato** l'indicatore è parzialmente conforme alle attese
- **Assente** l'indicatore è assente.

La valutazione dei comportamenti viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 30 centesimi riportando il livello di funzionalità di ciascun parametro con il relativo peso.

I livelli di funzionalità dei comportamenti sono espressi come segue:

- **Centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo soddisfacente
- **Non centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo non soddisfacente
- **Assente** il comportamento desiderato non è stato agito.

La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio attribuito ai risultati con il punteggio attribuito ai comportamenti e il valore così ottenuto viene tradotto in fasce secondo i seguenti range di giudizio:

- fino al valore di fascia "Da Migliorare"
- range di valore da ... a ... fascia "Adeguato"
- range di valore da ... a ... fascia "Buono"
- range di valore da ... a ... fascia "Ottimo"
- Punteggio 100 fascia "Eccellente"



Scheda di valutazione dei risultati – Categoria D – Resp. P.O. - anno

giudizi

- FASCIA "Da Migliorare" Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.
- FASCIA "Adeguato" Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.
- FASCIA "Buono" Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.
- FASCIA "Ottimo" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.
- FASCIA "Eccellente" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.



Scheda di valutazione dei risultati – Categoria D – Resp. P.O. - anno

CORRISPONDENZA TRA SCALA DI VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE

Ha diritto alla retribuzione di risultato il personale che si colloca nelle fasce di giudizio dalla "Adeguato" alla "Eccellente".

Ai soli fini dell'erogazione del compenso previsto per la retribuzione di risultato, il giudizio finale che emerge è graduato secondo il seguente schema:

FASCIA "Da Migliorare"	Non viene erogato il risultato
FASCIA "Adeguato"	Viene erogato il risultato pari al ...% della retribuzione di posizione
FASCIA "Buono"	Viene erogato il risultato pari al ...% della retribuzione di posizione
FASCIA "Ottimo"	Viene erogato il risultato pari al ...% della retribuzione di posizione
FASCIA "Eccellente"	Viene erogato il risultato pari al ...% della retribuzione di posizione



Valutazione delle prestazioni e dei risultati

PERSONALE INSERITO NEI PIANI DI ATTIVITA'

CATEGORIA D
NON titolari di sezione

ANNO

V
A
L
U
T
A
T
O

A Tempo Det. SI NO

In comando SI NO

Matricola _____

cognome e nome _____

data di nascita _____

categoria/posizione economica _____

direzione regionale di appartenenza /servizio/sezione _____

tempo di permanenza nell'attuale struttura _____
(in mesi rispetto all'anno di riferimento)

V
A
L
U
T
A
T
O
R
E

Direttore _____

Responsabile di servizio _____

cognome e nome _____

direzione/servizio _____

1.- PATTO DI SERVIZIO SOTTOSCRITTO IN DATA _____;

2.- VERIFICHE PERIODICHE OPERATE IN DATA _____.

DATA DEL COLLOQUIO

(Handwritten signatures and initials)

CORRISPONDENZA TRA SCALA DI VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE

Ha diritto alla retribuzione di risultato il personale che si colloca nelle fasce di giudizio dalla "Adeguato" alla "Eccellente".

Ai soli fini dell'erogazione del compenso previsto per la retribuzione di risultato, il giudizio finale che emerge è graduato secondo il seguente schema:

FASCIA "Da Migliorare"	Non viene erogato il risultato
FASCIA "Adeguato"	Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio".
FASCIA "Buono"	Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio".
FASCIA "Ottimo"	Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio".
FASCIA "Eccellente"	Viene erogato il risultato pari al 100% del "premio".



**Valutazione dei risultati – Cat. D
Responsabile di posizione organizzativa**

ANNO

Titolare di Sezione

Professional

Supporto

DATI IDENTIFICATIVI:

VALUTATO: *(cognome e nome)* _____

Responsabile di Posizione Organizzativa: *(denominazione)* _____

incaricato dal *(data)* _____

tempo di permanenza nell'attuale struttura _____
(in mesi rispetto all'anno di riferimento)

in posizione di comando

SI

NO

VALUTATORE: _____
(cognome e nome)

Responsabile di Servizio: _____
(denominazione struttura)

Direttore: _____
(denominazione Direzione)

NOTE:

1.- PATTO DI SERVIZIO SOTTOSCRITTO IN DATA _____;

2.- VERIFICHE PERIODICHE OPERATE IN DATA _____

DATA DEL COLLOQUIO

(Handwritten signatures and marks at the bottom of the page)

Valutazione delle prestazioni e dei risultati

PERSONALE NON INSERITO NEI PIANI DI ATTIVITA'

CATEGORIA D

ANNO

V
A
L
U
T
A
T
O

A Tempo Det.

SI

NO

In comando

SI

NO

Matricola

cognome e nome _____

data di nascita _____

categoria/posizione economica _____

direzione regionale di appartenenza /servizio/sezione _____

tempo di permanenza nell'attuale struttura _____
(in mesi rispetto all'anno di riferimento)

V
A
L
U
T
A
T
O
R
E

Direttore

Responsabile di servizio

cognome e nome _____

direzione/servizio _____

1.- PATTO DI SERVIZIO SOTTOSCRITTO IN DATA _____

2.- VERIFICHE PERIODICHE OPERATE IN DATA _____

DATA DEL COLLOQUIO

(Handwritten signatures and initials)

Sezione1 - AREA DEI RISULTATI

MASSIMO 50/100

RISULTATI ATTESI			RISULTATI OTTENUTI	
Indicatore di servizi	Descrizione	Punteggio Atteso	Valutazione(*) C = Centrato, NC = non centrato, A = Assente	Punteggio Ottenuto (**)
1. Orientamento al risultato	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
2. Accuratezza e attenzione alla qualità e ai tempi del proprio lavoro	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
3. Controllo	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN				_____ /100 p

(*) la valutazione "Centrato" corrisponde ad un valore pari ad "1", mentre la valutazione "Non centrato" corrisponde ad un valore pari ad "1,5"; infine la valutazione "Assente" corrisponde ad un valore pari ad "2".

(**) Il valore del "Punteggio ottenuto" si ottiene: ((Punteggio atteso)/(valore "Valutazione")).

(Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left and several initials on the right.)

Sezione 2 - AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

MASSIMO 50/100

Attività		Peso	Valutazione (*) C=centrato, NC= non centrato, A=assente	Punteggio
Indicatore di processo	Descrizione			
Utilizzo flessibile di metodi, contenuti, conoscenze note	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
Grado di autonomia ed iniziativa	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
Collaborazione e disponibilità	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			

VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN _____/100 p

(*) la valutazione "C" corrisponde ad un valore pari ad "1", mentre la valutazione "Nc" corrisponde ad un valore pari ad "1,5"; infine la valutazione "A" corrisponde ad un valore pari ad "2". Il valore del "Punteggio" per singolo comportamento si ottiene: ("Peso")/(valore "Valutazione"). Il valore della valutazione complessiva legata alla sezione dei comportamenti è la somma dei punteggi espressi per ciascun comportamento scelto.

Sezione 3 - VALUTAZIONE GLOBALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO	valutazione
1. Risultati	50 (max)
	sommato +
2. Comportamenti organizzativi	50 (max)
TOTALE	

Valutazione finale delle prestazioni

Punteggio 100 **Eccellente**

Range **Ottimo**

Range **Buono**

Range **Adeguito**

Range fino a **Da Migliorare**

Data _____

Il valutatore _____ **Il valutato** _____

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large 'A' on the left, a signature in the center, and several other initials and signatures on the right side.

ESPRESSIONE DELLA VALUTAZIONE GLOBALE
(valutazione descritta sui risultati e sui comportamenti)

La prestazione nell'anno rispetto alla posizione professionale ricoperta ed ai risultati attesi, **si colloca nel giudizio della seguente fascia (barrare):**

Fascia "Da Migliorare"	Fascia "Adeguate"	Fascia "Buono"	Fascia "Ottimo"	Fascia "Eccellente"
Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.	Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.	Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente e raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.

COMMENTI

AREE DI MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE:

AZIONI DA ATTIVARE NELL'AMBITO DELLA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

INTERVENTI DI FORMAZIONE E DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE:

INDIRIZZI GENERALI PER LA PRESTAZIONE FUTURA

Firma del valutatore

Firma del valutato (per presa visione)

Perugia, li _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Firma del valutato _____

A

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

WB

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

TRASPOSIZIONE DELLA VALUTAZIONE IN FASCE DI GIUDIZIO

La valutazione dei risultati viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 50 centesimi riportando il livello di intensità di ciascun parametro con il relativo peso.

I livelli di intensità di ciascun indicatore di servizi è espresso come segue:

- **Centrato** l'indicatore è pienamente conforme alle attese
- **Non centrato** l'indicatore è parzialmente conforme alle attese
- **Assente** l'indicatore è assente.

La valutazione dei comportamenti viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 50 centesimi riportando il livello di funzionalità di ciascun parametro con il relativo peso.

I livelli di funzionalità dei comportamenti sono espressi come segue:

- **Centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo soddisfacente
- **Non centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo non soddisfacente
- **Assente** il comportamento desiderato non è stato agito.

La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio attribuito ai risultati con il punteggio attribuito ai comportamenti e il valore così ottenuto viene tradotto in fasce secondo i seguenti range di giudizio:

- **fino al valore di** fascia "Da Migliorare"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Adeguato"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Buono"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Ottimo"
- **Punteggio 100** fascia "Eccellente"



giudizi

- FASCIA "Da Migliorare" Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.
- FASCIA "Adeguate" Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.
- FASCIA "Buono" Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.
- FASCIA "Ottimo" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.
- FASCIA "Eccellente" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.

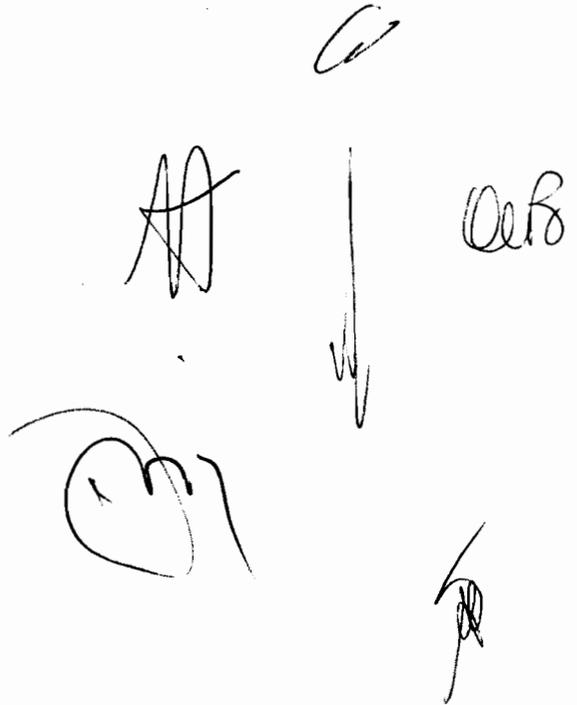


CORRISPONDENZA TRA SCALA DI VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE

Ha diritto alla retribuzione di risultato il personale che si colloca nelle fasce di giudizio dalla "Adeguato" alla "Eccellente".

Ai soli fini dell'erogazione del compenso previsto per la retribuzione di risultato, il giudizio finale che emerge è graduato secondo il seguente schema:

- | | |
|------------------------|---|
| FASCIA "Da Migliorare" | Non viene erogato il risultato |
| FASCIA "Adeguato" | Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio". |
| FASCIA "Buono" | Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio". |
| FASCIA "Ottimo" | Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio". |
| FASCIA "Eccellente" | Viene erogato il risultato pari al 100% del "premio". |



Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left, a signature in the middle, and initials 'OeB' on the right.

Valutazione delle prestazioni e dei risultati

PERSONALE NON INSERITO NEI PIANI DI ATTIVITA'

CATEGORIA C

ANNO

V
A
L
U
T
A
T
O

A Tempo Det.

SI

NO

In comando

SI

NO

Matricola

cognome e nome _____

data di nascita _____

categoria/posizione economica _____

direzione regionale di appartenenza /servizio/sezione _____

tempo di permanenza nell'attuale struttura _____

(in mesi rispetto all'anno di riferimento)

V
A
L
U
T
A
T
O
R
E

Direttore

Responsabile di servizio

cognome e nome _____

direzione/servizio _____

1.- PATTO DI SERVIZIO SOTTOSCRITTO IN DATA _____;

2.- VERIFICHE PERIODICHE OPERATE IN DATA _____.

DATA DEL COLLOQUIO

[Handwritten signatures and marks at the bottom of the page]

Sezione 1 - AREA DEI RISULTATI

MASSIMO 50/100

RISULTATI ATTESI		RISULTATI OTTENUTI		
Indicatore di servizi	Descrizione	Punteggio Atteso	Valutazione(*) C = Centrato, NC = non centrato, A = Assente	Punteggio Ottenuto (**)
1. Orientamento al risultato	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
2. Accuratezza e attenzione alla qualità e ai tempi del proprio lavoro	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
3. Controllo	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN				_____ /100 P

(*) la valutazione "Centrato" corrisponde ad un valore pari ad "1", mentre la valutazione "Non centrato" corrisponde ad un valore pari ad "1,5"; infine la valutazione "Assente" corrisponde ad un valore pari ad "2".

(**) Il valore del "Punteggio ottenuto" si ottiene: ((Punteggio atteso)/(valore "Valutazione")).

Sezione 2 - AREA DEI COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI

MASSIMO 50/100

Attività		Peso	Valutazione (*) C=centrato, NC= non centrato, A=assente	Punteggio
Indicatore di processo	Descrizione			
Flessibilità operativa. (1)	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
Funzionalità dei mezzi utilizzati (2)	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
Collaborazione e disponibilità	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			

VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN ____/100 p

(1) Flessibilità nell'utilizzo del tempo in base alla variabilità dei volumi, alla varietà delle attività, alle variazioni delle scadenze.

(2) Impiego funzionale degli strumenti in dotazione e mantenimento del loro stato di funzionalità

(*) la valutazione "C" corrisponde ad un valore pari ad "1", mentre la valutazione "Nc" corrisponde ad un valore pari ad "1,5"; infine la valutazione "A" corrisponde ad un valore pari ad "2". Il valore del "Punteggio" per singolo comportamento si ottiene: ("Peso")/(valore "Valutazione"). Il valore della valutazione complessiva legata alla sezione dei comportamenti è la somma dei punteggi espressi per ciascun comportamento scelto.

Sezione 3 - VALUTAZIONE GLOBALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO	valutazione
1. Risultati	50 (max)
	sommato +
2. Comportamenti organizzativi	50 (max)
TOTALE	

Valutazione finale delle prestazioni

Punteggio 100 **Eccellente**

Range **Ottimo**

Range **Buono**

Range **Adeguito**

Range fino a **Da Migliorare**

Data _____

Il valutatore _____ *Il valutato* _____

[Handwritten signatures and initials]

Sezione 2 - AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI MASSIMO 30/100

Attività	Peso	Valutazione (*)		Punteggio
		C=centrato, NC = non centrato, A=assente		
Utilizzo flessibile di metodi, contenuti, conoscenze note				
Autonomia lavorativa				
Controllo dell'avanzamento				
.....				

VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN ____/100 p

(*) la valutazione "C" corrisponde ad un valore pari ad "1", mentre la valutazione "NC" corrisponde ad un valore pari ad "1,5"; infine la valutazione "A" corrisponde ad un valore pari ad "2". Il valore del "Punteggio" per singolo comportamento si ottiene: ("Peso")/(valore "Valutazione"). Il valore della valutazione complessiva legata alla sezione dei comportamenti è la somma dei punteggi espressi per ciascun comportamento scelto

Sezione 3 - VALUTAZIONE GLOBAL

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO	valutazione
1. Risultati	70 (max)
	sommato +
2. Comportamenti organizzativi	30 (max)
TOTALE	

Valutazione finale delle prestazioni

Punteggio 100 **Eccellente**

Range **Ottimo**

Range **Buono**

Range **Adeguito**

Range fino a **Da Migliorare**

Data _____

Il valutatore _____ *Il valutato* _____

Handwritten signatures and marks at the bottom of the page, including a large 'A' on the left and several scribbles and initials on the right.

ESPRESSIONE DELLA VALUTAZIONE GLOBALE
(valutazione descritta sui risultati e sui comportamenti)

La prestazione nell'anno rispetto alla posizione professionale ricoperta ed ai risultati attesi, si colloca nel giudizio della seguente fascia (barrare):

Fascia "Da Migliorare"	Fascia "Adeguate"	Fascia "Buono"	Fascia "Ottimo"	Fascia "Eccellente"
Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.	Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.	Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.

COMMENTI

AREE DI MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE:

AZIONI DA ATTIVARE NELL'AMBITO DELLA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

INTERVENTI DI FORMAZIONE E DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE:

INDIRIZZI GENERALI PER LA PRESTAZIONE FUTURA

Firma del valutatore

Firma del valutato (per presa visione)

Perugia, li _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Firma del valutato _____

Handwritten notes and signatures on the right margin, including 'CUB' and several illegible signatures.

TRASPOSIZIONE DELLA VALUTAZIONE IN FASCE DI GIUDIZIO

La valutazione dei risultati viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 70 centesimi riportando il livello di intensità degli indicatori con il peso di ciascun parametro

I livelli di intensità degli indicatori legati al corrispettivo Attività/output sono espressi come segue:

- **Centrato** l'indicatore è pienamente conforme alle attese
- **Non centrato** l'indicatore è parzialmente conforme alle attese
- **Assente** l'indicatore è assente.

La valutazione dei comportamenti viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 30 centesimi riportando il livello di funzionalità di ciascun parametro con il relativo peso.

I livelli di funzionalità dei comportamenti sono espressi come segue:

- **Centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo soddisfacente
- **Non centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo non soddisfacente
- **Assente** il comportamento desiderato non è stato agito.

La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio attribuito ai risultati con il punteggio attribuito ai comportamenti e il valore così ottenuto viene tradotto in fasce secondo i seguenti range di giudizio:

- **fino al valore di** fascia "Da Migliorare"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Adeguato"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Buono"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Ottimo"
- **Punteggio 100** fascia "Eccellente"



giudizi

- FASCIA "Da Migliorare" Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.
- FASCIA "Adeguato" Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.
- FASCIA "Buono" Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.
- FASCIA "Ottimo" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.
- FASCIA "Eccellente" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.

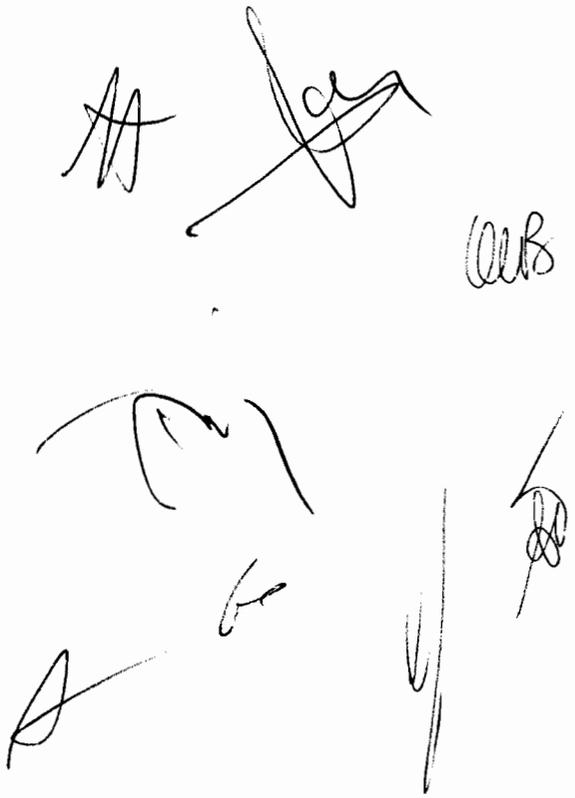


CORRISPONDENZA TRA SCALA DI VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE

Ha diritto alla retribuzione di risultato il personale che si colloca nelle fasce di giudizio dalla "Adeguato" alla "Eccellente".

Ai soli fini dell'erogazione del compenso previsto per la retribuzione di risultato, il giudizio finale che emerge è graduato secondo il seguente schema:

- | | |
|------------------------|---|
| FASCIA "Da Migliorare" | Non viene erogato il risultato |
| FASCIA "Adeguato" | Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio". |
| FASCIA "Buono" | Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio". |
| FASCIA "Ottimo" | Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio". |
| FASCIA "Eccellente" | Viene erogato il risultato pari al 100% del "premio". |



Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left, a signature in the middle, and initials 'CUB' on the right.

Valutazione delle prestazioni e dei risultati

PERSONALE INSERITO NEI PIANI DI ATTIVITA'

CATEGORIA C

ANNO

V
A
L
U
T
A
T
O

A Tempo Det. SI NO

In comando SI NO

Matricola _____

cognome e nome _____

data di nascita _____

categoria/posizione economica _____

direzione regionale di appartenenza /servizio/sezione _____

tempo di permanenza nell'attuale struttura _____
(in mesi rispetto all'anno di riferimento)

V
A
L
U
T
A
T
O
R
E

Direttore

Responsabile di servizio

cognome e nome _____

direzione/servizio _____

1.- PATTO DI SERVIZIO SOTTOSCRITTO IN DATA _____;

2.- VERIFICHE PERIODICHE OPERATE IN DATA _____.

DATA DEL COLLOQUIO

[Handwritten signatures and marks]

Sezione I - AREA DEI RISULTATI

MASSIMO 70/100

DESCRIZIONE ATTIVITA'	RISULTATI ATTESI				RISULTATI OTTENUTI				Punteggio Ottenuto (**)	
	Output	Indicatori		Punteggio Atteso	(*)			Punteggio obiettivo		
		Tempo	Quantità		Regolarità	Output (a)	Tempo (b)			Quantità (c)
1.										
2.										
3.										
				Peso obiettivo	Punteggio obiettivo			Punteggio obiettivo		
				Peso obiettivo	Punteggio obiettivo			Punteggio obiettivo		
				Peso obiettivo	Punteggio obiettivo			Punteggio obiettivo		
									VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN _____ /100 P	

(*) la valutazione "C" corrisponde ad un valore pari ad "1", mentre la valutazione "Nc" corrisponde ad un valore pari ad "1,5"; infine la valutazione "A" corrisponde ad un valore pari ad "2". Il valore di (a) condiziona anche i valori che possono assumere (b), (c), (d) ((b)>=(a), (c)>=(a), (d)>=(a)).

(**) Il valore del "Punteggio ottenuto" si ottiene: ("Punteggio atteso")/(a+b+c+d))*(1+ numero indicatori presi a riferimento).
 Nella formulazione del calcolo il valore del divisore (a+b+c+d) terrà conto solo dei valori degli indicatori presi a riferimento.

Sezione 2 - AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI **MASSIMO 30/100**

Attività	Peso	Valutazione		Punteggio
		C=centrato, NC = non centrato, A=assente		
Collaborazione al raggiungimento del risultato; collaborazione attiva ai lavori che richiedono una competenza specialistica comune agli addetti.				
Scambio informativo con i colleghi.				
Flessibilità a mix di attività o al volume di carico.				
.....				

VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN _____/100 P

(* la valutazione "C" corrisponde ad un valore pari ad "1", mentre la valutazione "Nc" corrisponde ad un valore pari ad "1,5"; infine la valutazione "A" corrisponde ad un valore pari ad "2". Il valore del "Punteggio" per singolo comportamento si ottiene: ("Peso")/(valore "Valutazione"). Il valore della valutazione complessiva legata alla sezione dei comportamenti è la somma dei punteggi espressi per ciascun comportamento scelto.

Handwritten signatures and initials in the bottom right corner of the page, including a large signature and several smaller initials.

Sezione 3 - VALUTAZIONE GLOBAL

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO	valutazione
1. Risultati	70 (max)
	sommato +
2. Comportamenti organizzativi	30 (max)
TOTALE	

Valutazione finale delle prestazioni

Punteggio 100 **Eccellente**

Range **Ottimo**

Range **Buono**

Range **Adeguito**

Range fino a **Da Migliorare**

Data _____

Il valutatore _____ *Il valutato* _____

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left, a signature in the center, and several initials on the right.

ESPRESSIONE DELLA VALUTAZIONE GLOBALE
(valutazione descritta sui risultati e sui comportamenti)

La prestazione nell'anno rispetto alla posizione professionale ricoperta ed ai risultati attesi, **si colloca nel giudizio della seguente fascia (barrare):**

Fascia "Da Migliorare"	Fascia "Adeguate"	Fascia "Buono"	Fascia "Ottimo"	Fascia "Eccellente"
Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.	Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.	Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.

COMMENTI

AREE DI MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE:

AZIONI DA ATTIVARE NELL'AMBITO DELLA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

INTERVENTI DI FORMAZIONE E DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE:

INDIRIZZI GENERALI PER LA PRESTAZIONE FUTURA

Firma del valutatore

Firma del valutato (per presa visione)

Perugia, li _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Firma del valutato _____

TRASPOSIZIONE DELLA VALUTAZIONE IN FASCE DI GIUDIZIO

La valutazione dei risultati viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 70 centesimi rapportando il livello di intensità degli indicatori con il peso di ciascun parametro

I livelli di intensità degli indicatori legati al corrispettivo Attività/output sono espressi come segue:

- **Centrato** l'indicatore è pienamente conforme alle attese
- **Non centrato** l'indicatore è parzialmente conforme alle attese
- **Assente** l'indicatore è assente.

La valutazione dei comportamenti viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 30 centesimi rapportando il livello di funzionalità di ciascun parametro con il relativo peso.

I livelli di funzionalità dei comportamenti sono espressi come segue:

- **Centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo soddisfacente
- **Non centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo non soddisfacente
- **Assente** il comportamento desiderato non è stato agito.

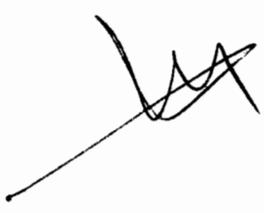
La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio attribuito ai risultati con il punteggio attribuito ai comportamenti e il valore così ottenuto viene tradotto in fasce secondo i seguenti range di giudizio:

- fino al valore di fascia "Da Migliorare"
- range di valore da ... a ... fascia "Adeguato"
- range di valore da ... a ... fascia "Buono"
- range di valore da ... a ... fascia "Ottimo"
- Punteggio 100 fascia "Eccellente"



giudizi

- FASCIA "Da Migliorare" Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.
- FASCIA "Adeguate" Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.
- FASCIA "Buono" Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.
- FASCIA "Ottimo" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.
- FASCIA "Eccellente" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.



CORRISPONDENZA TRA SCALA DI VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE

Ha diritto alla retribuzione di risultato il personale che si colloca nelle fasce di giudizio dalla "Adeguato" alla "Eccellente".

Ai soli fini dell'erogazione del compenso previsto per la retribuzione di risultato, il giudizio finale che emerge è graduato secondo il seguente schema:

- | | |
|------------------------|---|
| FASCIA "Da Migliorare" | Non viene erogato il risultato |
| FASCIA "Adeguato" | Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio". |
| FASCIA "Buono" | Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio". |
| FASCIA "Ottimo" | Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio". |
| FASCIA "Eccellente" | Viene erogato il risultato pari al 100% del "premio". |

[Handwritten signatures and marks]

Valutazione delle prestazioni e dei risultati

PERSONALE INSERITO NEI PIANI DI ATTIVITA'

CATEGORIA B

ANNO

V
A
L
U
T
A
T
O

A Tempo Det. SI NO

In comando SI NO

Matricola
cognome e nome _____

data di nascita _____

categoria/posizione economica _____

direzione regionale di appartenenza /servizio/sezione _____

tempo di permanenza nell'attuale struttura _____
(in mesi rispetto all'anno di riferimento)

V
A
L
U
T
A
T
O
R
E

Direttore _____ **Responsabile di servizio** _____

cognome e nome _____

direzione/servizio _____

1.- PATTO DI SERVIZIO SOTTOSCRITTO IN DATA _____;

2.- VERIFICHE PERIODICHE OPERATE IN DATA _____;

DATA DEL COLLOQUIO

Sezione 2 - AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI **MASSIMO 30/100**

Attività	Peso	Valutazione		Punteggio
		C=centrato, NC = non centrato, A=assente		
Collaborazione al raggiungimento del risultato; collaborazione attiva ai lavori che richiedono una competenza specialistica comune agli addetti.				
Scambio informativo con i colleghi.				
Flessibilità a mix di attività o al volume di carico.				
.....				

VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN _____/100 P

(*) la valutazione "C" corrisponde ad un valore pari ad "1", mentre la valutazione "NC" corrisponde ad un valore pari ad "1,5"; infine la valutazione "A" corrisponde ad un valore pari ad "2". Il valore del "Punteggio" per singolo comportamento si ottiene: ("Peso")/(valore "Valutazione"). Il valore della valutazione complessiva legata alla sezione dei comportamenti è la somma dei punteggi espressi per ciascun comportamento scelto.

CAS

Sezione 3 - VALUTAZIONE GLOBALI

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO	valutazione
1. Risultati	70 (max)
	sommato	+
2. Comportamenti organizzativi	30 (max)
TOTALE	

Valutazione finale delle prestazioni

Punteggio 100 **Eccellente**

Range **Ottimo**

Range **Buono**

Range **Adeguito**

Range fino a **Da Migliorare**

Data _____

Il valutatore _____ *Il valutato* _____

A *[Signature]* *[Signature]* *[Signature]* *[Signature]* *[Signature]*

ESPRESSIONE DELLA VALUTAZIONE GLOBALE
(valutazione descritta sui risultati e sui comportamenti)

La prestazione nell'anno rispetto alla posizione professionale ricoperta ed ai risultati attesi, **si colloca nel giudizio della seguente fascia (barrare):**

Fascia "Da Migliorare"	Fascia "Adeguate"	Fascia "Buono"	Fascia "Ottimo"	Fascia "Eccellente"
Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.	Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.	Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.

COMMENTI

AREE DI MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE:

AZIONI DA ATTIVARE NELL'AMBITO DELLA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

INTERVENTI DI FORMAZIONE E DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE:

INDIRIZZI GENERALI PER LA PRESTAZIONE FUTURA

Firma del valutatore

Firma del valutato (per presa visione)

Perugia, li _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Firma del valutato

A

TRASPOSIZIONE DELLA VALUTAZIONE IN FASCE DI GIUDIZIO

La valutazione dei risultati viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 70 centesimi rapportando il livello di intensità degli indicatori con il peso di ciascun parametro

I livelli di intensità degli indicatori legati al corrispettivo Attività/output sono espressi come segue:

- **Centrato** l'indicatore è pienamente conforme alle attese
- **Non centrato** l'indicatore è parzialmente conforme alle attese
- **Assente** l'indicatore è assente.

La valutazione dei comportamenti viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 30 centesimi rapportando il livello di funzionalità di ciascun parametro con il relativo peso.

I livelli di funzionalità dei comportamenti sono espressi come segue:

- **Centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo soddisfacente
- **Non centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo non soddisfacente
- **Assente** il comportamento desiderato non è stato agito.

La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio attribuito ai risultati con il punteggio attribuito ai comportamenti e il valore così ottenuto viene tradotto in fasce secondo i seguenti range di giudizio:

- fino al valore di fascia "Da Migliorare"
- range di valore da ... a ... fascia "Adeguato"
- range di valore da ... a ... fascia "Buono"
- range di valore da ... a ... fascia "Ottimo"
- Punteggio 100 fascia "Eccellente"



giudizi

- FASCIA "Da Migliorare" Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.
- FASCIA "Adeguato" Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.
- FASCIA "Buono" Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.
- FASCIA "Ottimo" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.
- FASCIA "Eccellente" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.

AB

[Handwritten scribble]

[Handwritten signature]

ESPRESSIONE DELLA VALUTAZIONE GLOBALE
(valutazione descritta sui risultati e sui comportamenti)

La prestazione nell'anno rispetto alla posizione professionale ricoperta ed ai risultati attesi, si colloca nel giudizio della seguente fascia (barrare):

Fascia "Da Migliorare"	Fascia "Adeguato"	Fascia "Buono"	Fascia "Ottimo"	Fascia "Eccellente"
Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.	Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.	Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.

COMMENTI

AREE DI MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE:

AZIONI DA ATTIVARE NELL'AMBITO DELLA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

INTERVENTI DI FORMAZIONE E DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE:

INDIRIZZI GENERALI PER LA PRESTAZIONE FUTURA

Firma del valutatore

Firma del valutato (per presa visione)

Perugia, li _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Firma del valutato

Handwritten notes and signatures on the right margin.

Handwritten mark 'A' at the bottom left.

TRASPOSIZIONE DELLA VALUTAZIONE IN FASCE DI GIUDIZIO

La valutazione dei risultati viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 50 centesimi riportando il livello di intensità di ciascun parametro con il relativo peso.

I livelli di intensità di ciascun indicatore di servizi è espresso come segue:

- **Centrato** l'indicatore è pienamente conforme alle attese
- **Non centrato** l'indicatore è parzialmente conforme alle attese
- **Assente** l'indicatore è assente.

La valutazione dei comportamenti viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 50 centesimi riportando il livello di funzionalità di ciascun parametro con il relativo peso.

I livelli di funzionalità dei comportamenti sono espressi come segue:

- **Centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo soddisfacente
- **Non centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo non soddisfacente
- **Assente** il comportamento desiderato non è stato agito.

La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio attribuito ai risultati con il punteggio attribuito ai comportamenti e il valore così ottenuto viene tradotto in fasce secondo i seguenti range di giudizio:

- **fino al valore di ...** fascia "Da Migliorare"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Adeguato"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Buono"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Ottimo"
- **Punteggio 100** fascia "Eccellente"

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

giudizi

- FASCIA "Da Migliorare" Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.
- FASCIA "Adeguate" Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.
- FASCIA "Buono" Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.
- FASCIA "Ottimo" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.
- FASCIA "Eccellente" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.



CORRISPONDENZA TRA SCALA DI VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE

Ha diritto alla retribuzione di risultato il personale che si colloca nelle fasce di giudizio dalla "Adeguato" alla "Eccellente".

Ai soli fini dell'erogazione del compenso previsto per la retribuzione di risultato, il giudizio finale che emerge è graduato secondo il seguente schema:

FASCIA "Da Migliorare"	Non viene erogato il risultato
FASCIA "Adeguato"	Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio".
FASCIA "Buono"	Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio".
FASCIA "Ottimo"	Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio".
FASCIA "Eccellente"	Viene erogato il risultato pari al 100% del "premio".



Valutazione delle prestazioni e dei risultati

PERSONALE NON INSERITO NEI PIANI DI ATTIVITA'

CATEGORIA B

ANNO

V
A
L
U
T
A
T
O

A Tempo Det. SI NO

In comando SI NO

Matricola
cognome e nome _____
data di nascita _____
categoria/posizione economica _____
direzione regionale di appartenenza /servizio/sezione _____
tempo di permanenza nell'attuale struttura _____
(in mesi rispetto all'anno di riferimento)

V
A
L
U
T
A
T
O
R
E

Direttore **Responsabile di servizio**
cognome e nome _____
direzione/servizio _____
1.- PATTO DI SERVIZIO SOTTOSCRITTO IN DATA _____
2.- VERIFICHE PERIODICHE OPERATE IN DATA _____

DATA DEL COLLOQUIO

(Handwritten signatures and initials)

Sezione 1 - AREA DEI RISULTATI

MASSIMO 50/100

RISULTATI ATTESI		RISULTATI OTTENUTI		
Indicatore di servizi	Descrizione	Punteggio Atteso	Valutazione(*) C = Centrato, NC = non centrato, A = Assente	Punteggio Ottenuto (**)
1. Orientamento al risultato	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
2. Accuratezza e attenzione alla qualità e ai tempi del proprio lavoro	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
3. Controllo	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN			_____ /100 P	

(*) la valutazione "Centrato" corrisponde ad un valore pari ad "1", mentre la valutazione "Non centrato" corrisponde ad un valore pari ad "1,5"; infine la valutazione "Assente" corrisponde ad un valore pari ad "2".

(**) Il valore del "Punteggio ottenuto" si ottiene: ((Punteggio atteso)/(valore "Valutazione")).

Sezione 2 - AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

MASSIMIMO 50//1000

Attività		Peso	Valutazione (*) C=centrato, NC= non centrato, A=assente	Punteggio
Indicatore di processo	Descrizione			
Flessibilità operativa (1)	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
Funzionalità dei mezzi utilizzati (2)	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			
Collaborazione e disponibilità	[descrivere l'indicatore in base ai servizi resi]			

VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN ____/100 p

(1) Flessibilità nell'utilizzo del tempo in base alla variabilità dei volumi, alla varietà delle attività, alle variazioni delle scadenze.

(2) Impiego funzionale degli strumenti in dotazione e mantenimento del loro stato di funzionalità

(*) la valutazione "C" corrisponde ad un valore pari ad "1", mentre la valutazione "Nc" corrisponde ad un valore pari ad "1,5"; infine la valutazione "A" corrisponde ad un valore pari ad "2". Il valore del "Punteggio" per singolo comportamento si ottiene: ("Peso")/(valore "Valutazione"). Il valore della valutazione complessiva legata alla sezione dei comportamenti è la somma dei punteggi espressi per ciascun comportamento scelto.

Sezione 3 - VALUTAZIONE GLOBALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO	valutazione
1. Risultati	50 (max)
	sommato +
2. Comportamenti organizzativi	50 (max)
TOTALE	

Valutazione finale delle prestazioni

Punteggio 100	<input type="text"/>	Eccellente
Range	<input type="text"/>	Ottimo
Range	<input type="text"/>	Buono
Range	<input type="text"/>	Adeguito
Range fino a	<input type="text"/>	Da Migliorare

Data _____

Il valutatore _____ Il valutato _____

Handwritten signatures and marks at the bottom of the page, including a large signature on the left, a signature in the center, and several smaller marks on the right.

ESPRESSIONE DELLA VALUTAZIONE GLOBALE
(valutazione descritta sui risultati e sui comportamenti)

La prestazione nell'anno rispetto alla posizione professionale ricoperta ed ai risultati attesi, si colloca nel giudizio della seguente fascia (barrare):

Fascia "Da Migliorare"	Fascia "Adeguate"	Fascia "Buono"	Fascia "Ottimo"	Fascia "Eccellente"
Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.	Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.	Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente e raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.	Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.

COMMENTI

AREE DI MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE:

AZIONI DA ATTIVARE NELL'AMBITO DELLA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

INTERVENTI DI FORMAZIONE E DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE:

INDIRIZZI GENERALI PER LA PRESTAZIONE FUTURA

Firma del valutatore

Firma del valutato (per presa visione)

Perugia, li _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Firma del valutato

MB

AD

[Handwritten signature]

[Handwritten mark]

TRASPOSIZIONE DELLA VALUTAZIONE IN FASCE DI GIUDIZIO

La valutazione dei risultati viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 50 centesimi riportando il livello di intensità di ciascun parametro con il relativo peso.

I livelli di intensità di ciascun indicatore di servizi è espresso come segue:

- **Centrato** l'indicatore è pienamente conforme alle attese
- **Non centrato** l'indicatore è parzialmente conforme alle attese
- **Assente** l'indicatore è assente.

La valutazione dei comportamenti viene espressa in centesimi fino ad un massimo di 50 centesimi riportando il livello di funzionalità di ciascun parametro con il relativo peso.

I livelli di funzionalità dei comportamenti sono espressi come segue:

- **Centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo soddisfacente
- **Non centrato** il comportamento desiderato è stato agito in modo non soddisfacente
- **Assente** il comportamento desiderato non è stato agito.

La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio attribuito ai risultati con il punteggio attribuito ai comportamenti e il valore così ottenuto viene tradotto in fasce secondo i seguenti range di giudizio:

- **fino al valore di** fascia "Da Migliorare"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Adeguato"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Buono"
- **range di valore da ... a ...** fascia "Ottimo"
- **Punteggio 100** fascia "Eccellente"



Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left, a signature in the middle, and initials 'UEB' on the right.

giudizi

- FASCIA "Da Migliorare" Le prestazioni sono appena apprezzabili ma non funzionali. I risultati sono stati solo parzialmente raggiunti.
- FASCIA "Adeguato" Le prestazioni sono sufficientemente in linea con i risultati attesi che sono stati adeguatamente raggiunti.
- FASCIA "Buono" Le prestazioni sono in linea con i risultati attesi che sono stati soddisfacentemente raggiunti.
- FASCIA "Ottimo" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati ottimamente raggiunti.
- FASCIA "Eccellente" Le prestazioni sono pienamente in linea con i risultati attesi che sono stati eccellentemente raggiunti.



CORRISPONDENZA TRA SCALA DI VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE

Ha diritto alla retribuzione di risultato il personale che si colloca nelle fasce di giudizio dalla "Adeguato" alla "Eccellente".

Ai soli fini dell'erogazione del compenso previsto per la retribuzione di risultato, il giudizio finale che emerge è graduato secondo il seguente schema:

- | | |
|------------------------|---|
| FASCIA "Da Migliorare" | Non viene erogato il risultato |
| FASCIA "Adeguato" | Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio". |
| FASCIA "Buono" | Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio". |
| FASCIA "Ottimo" | Viene erogato il risultato pari al ...% del "premio". |
| FASCIA "Eccellente" | Viene erogato il risultato pari al 100% del "premio". |



Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page. From left to right, there is a signature, a signature with a circled 'B', a signature with 'ALB' written above it, and a signature with a large scribble over it.

ALLEGATO 1

ESEMPIO DEI CONTENUTI DEL PATTO DI SERVIZIO

OBIETTIVO: indica le finalità e/ o il traguardo che il titolare dell'obiettivo vuole raggiungere assegnandolo ad un titolare di risultato. L'obiettivo pertanto va comunicato e discusso col titolare di risultato in modo che sia messo in condizione di elaborare un piano di azione conseguente; l'assegnazione dell'obiettivo prevede la contestuale specificazione dei vincoli che il responsabile di risultato deve rispettare: ad esempio vincoli di tempo, di risorse, di specifiche tecniche etc..

L'assegnazione dell'obiettivo comporta un processo di chiarificazione ed esplicitazione al responsabile del risultato.

Ad esempio l'obiettivo di rivisitare il sistema premiante in uso ha specifici vincoli temporali entro cui va rivisitato e di coerenza col sistema in adozione

RISULTATO

ATTESO: traduce l'obiettivo assegnato in soluzione coerente eventualmente articolata in uno o più specifici output da realizzare, o anche di outcome o effetti o impatti. Il risultato deve essere individuato e descritto dal punto di vista delle attese di chi assegna l'obiettivo e/o dal punto di vista di eventuali standard o specifiche dell'utilizzatore finale o intermedio che lo utilizzerà. Comporta l'elaborazione di una soluzione specifica da parte del Responsabile di Risultato

PIANO

DI AZIONE : Il piano specifica le attività, eventualmente individuate per fasi da realizzare, i collaboratori coinvolti, le eventuali risorse esterne, la stima del carico/impegno e lo distribuisce nel tempo (budget) eventualmente evidenziando il collegamento tra attività

Ad esempio nel caso della valutazione la realizzazione del metodo può richiedere l'analisi del sistema in uso, la diagnosi delle criticità, l'elaborazione di specifiche progettazioni o la riprogettazione vera e propria. Tali attività possono essere sviluppate direttamente all'interno, che vanno dimensionate come tempo dedicato, realizzate col contributo di risorse esterne che vanno valutate come costo professionale.

INDICATORI: sono grandezze che servono a misurare il grado di completamento nel tempo. Riguardano sia gli obiettivi/output sia le azioni o comportamenti funzionali. Possono essere espresse in con modalità on-off se numerosi ed analitici.

Per i vari output da realizzare si possono individuare indicatori di tempo, costo e qualità. Una particolare attenzione ad esempio è necessario per gli aspetti di qualità: la metodica in questo caso prevede il rinforzo della capacità segnaletica del sistema di valutazione e la funzionalità di tale sistema per gli utilizzatori.

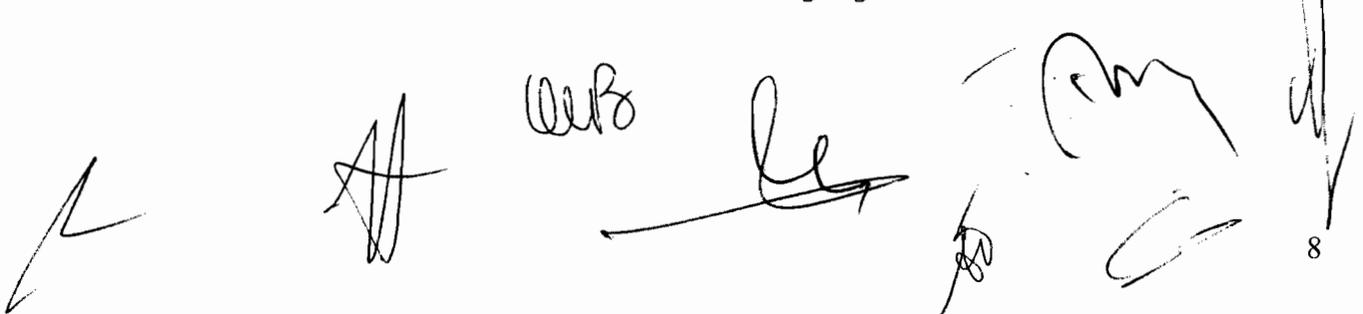
COMPORAMENTI: individuano il tipo di azione manageriale o professionale più indicata per raggiungere l'obiettivo ed, eventualmente, possono essere distinte per rilevanza/priorità. In qualche caso l'azione può essere rinforzata o acquisita contestualmente allo sviluppo del programma di lavoro.

BASE

INFORMATIVA: specifica la base dati esistente o da creare ad hoc che è visibile a chi assegna l'obiettivo ed al Responsabile di Risultato. In essa confluiscono le informazioni di avanzamento elaborate nelle diverse tappe del processo di negoziazione.

AREE

DI RISCHIO: specifica lo scenario iniziale di riferimento che se non variato assicura la validità del patto. Il variare di eventi o condizioni al contorno che modifichino significativamente lo scenario ipotizzato comporta una riformulazione del patto di servizio, come nel caso di rallentamenti o accelerazioni richieste da chi assegna gli obiettivi.



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left, several smaller initials in the center, and a signature on the right. A small number '8' is visible at the bottom right corner.

Tipologie di indicatori utilizzabili

a) di tempo

- come tempo di consegna che impegna il responsabile
- come indicatori di consegna intermedia
- come tempo utile per il destinatario finale
- come efficienza nell'uso del tempo

b) di costo/impegno di risorse

- come stime preventive in ore uomo messe a disposizione o in costi coerenti con i vincoli dati
- come soglie di utilizzo di risorse secondo logiche di costo/beneficio a fronte di un investimento
- come efficienza nell'uso completo delle risorse (saturazione) o in rapporto ai volumi di output
- può essere misurato con modalità on-off. Potrebbe essere agganciato in qualche caso al CDG
- come soglie o livelli di efficienza da raggiungere/mantenere

c) di qualità sia come qualità del processo sia come qualità del risultato finale

- conformità alle specifiche o alle normative (regolarità amministrativa) , misurabile in negativo come non conformità o come soglia accettabile di non conformità
- efficacia rispetto all'obiettivo prospettato, misurabile come livello di scostamento rispetto al risultato prefigurato nel patto di servizio
- adeguatezza rispetto alle attese dell'utilizzatore (customer satisfaction) o stabilito come livello di servizio

