

**PREMIO DI RISULTATO  
CONTRATTAZIONE DECENTRATA**

**VERBALE DI ACCORDO**

**Premesso che**

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

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

Alla contrattazione in essere sono presenti:

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

Per la Delegazione trattante Sindacale:

Domenico Maffera – CISL FP;

Stefania Druetti – FP CGIL;

Francesco Bertolo – UIL FPL;

Laura folco Dirigente Sindacale Aziendale CISL FP;

Giovanni Rossello Dirigente sindacale Aziendale FP CGIL;

Lorenzo Zaccarini – Dirigente Sindacale Aziendale UIL FP.

**Ciò premesso si conviene e stipula quanto segue:**

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

**PRINCIPI ISPIRATORI**

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

- Incentivi ai cambiamenti i dipendenti singolarmente e collettivamente considerati;
- Sia fondato su criteri meritocratici.

**Configurazione** – il premio così concepito deve strutturarsi su due parametri:

- Fattore produttività;
- Fattore redditività.

**1. CRITERI DI EROGAZIONE**

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



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

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

#### Dati

A = importo complessivo aziendale stanziato

B = somma parametri tabellari del CCNL

C = parametro tabellare di ciascun dipendente

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

E = ore teoriche lavorabili a tempo pieno

La formula è:

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

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

## 2. FATTORE PRODUTTIVITA'

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



2



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

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

## 2.1. INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI

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

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

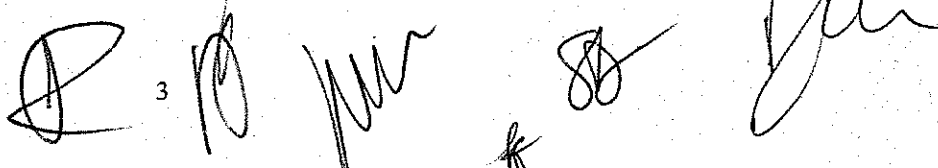
- Gli obiettivi devono essere "misurabili, correlati all'attività lavorativa dei dipendenti dell'azienda e idonei a realizzare effettivi incrementi di efficienza ed efficacia (art. 70, comma 5, CCNL Federcasa);

## 2.2 VALUTAZIONE OBIETTIVI

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

## 2.3 VALUTAZIONE COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI

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



## 2.4. VALUTAZIONE FINALE

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

Dati

P = premio parametrato erogabile

D = punteggio di ciascun dipendente

La formula è

$$\text{PRIMA TRANCHE} = P \cdot 90 / 100 \cdot D / 100$$

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

## 3. FATTORE REDDITIVITA'

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

- Indice di Solidità Finanziaria (attivo circolante/passività a breve)  $\geq 0,70$
- ROI (reddito operativo/capitale investito)  $\geq 0,00\%$
- MOL (utile di esercizio civilistico depurato dal risultato della gestione finanziaria, imposte, deprezzamento di beni e ammortamenti)/(Fatturato (val.prod.-val.rim))  $\geq 0,00\%$

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

Dati

P = premio parametrato erogabile

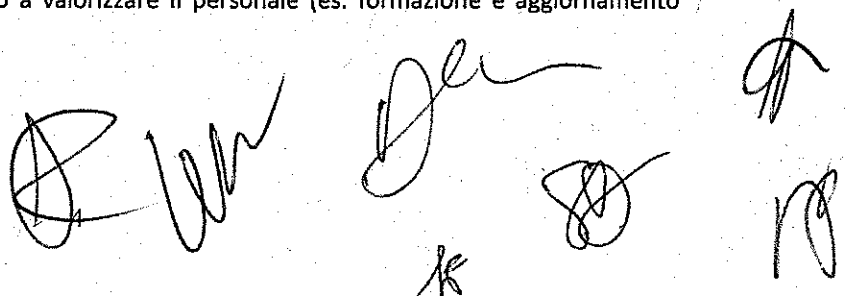
La formula è

$$\text{SECONDA TRANCHE} = P \cdot 10 / 100$$

1/2 erogato se Indice di Solidità Finanziaria  $\geq 0,70$

1/2 erogato se ROI e MOL, considerati congiuntamente  $\geq 0,00\%$

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



#### 4. IMPATTI SUI PROCESSI AZIENDALI

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

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

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

##### 4.1 RISULTATI ATTESI PER L'AZIENDA

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

##### 4.2. RISULTATI ATTESI PER I DIPENDENTI

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

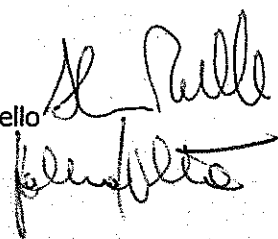
Letto, confermato e sottoscritto.

Savona, li. 26/08/2018

A.R.T.E. :

Alessandro Revello

Sabrina Petroni



Parte Sindacale:

Domenico Maffera

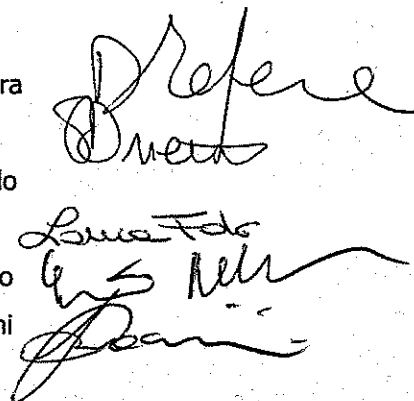
Stefania Druetti

Francesco Bertolo

Laura Folco

Giovanni Rossello

Lorenzo Zaccarini



DEFINIZIONE DEI PESI RELATIVI AI PARAMETRI RETRIBUTIVI

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

LIVELLO	PARAMETRO RETRIBUTIVO
Q1	220
Q2	190
A1	162
A2	150
A3	138
B1	135
B2	128
B3	121
C1	118
C2	114
C3	110
D1	103
D2	100

ALLEGATO 2 - GLOSSARIO IMPIEGATI

DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE RICHIESTE		INDICE DI MISURAZIONE			
COMPETENZA	DEFINIZIONE	INSUFFICIENTE	NECESSITA DI QUALCHE MIGLIORAMENTO	ADEGUATO ALLE ATTESE	SUPERIORE ALLE ATTESE
1. Competenze professionali 1.1 Competenze tecniche di area 1.2 Competenze amministrative trasversali	"La competenza professionale è essenzialmente ciò che una persona dimostra di saper fare in modo efficace, in relazione ad un determinato obiettivo, compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale. Il risultato dimostrabile ed osservabile di questo comportamento competente è la prestazione o la performance"	Non possiede competenze professionali adeguate al profilo ricoperto	Le competenze professionali devono essere sviluppate adeguatamente per ottenere una performance migliore	Possiede competenze professionali adeguate al proprio ruolo e garantisce una performance di buon livello	Le competenze professionali possedute eccedono costantemente quelle richieste dal ruolo ed è un punto di riferimento per i colleghi
2. Autonomia e iniziativa	"L'autonomia è la capacità di portare a termine i compiti assegnati, assumendosi la responsabilità delle proprie azioni, senza l'intervento dei superiori. Questo presuppone avere un forte focus sugli obiettivi, trovando in modo proattivo il modo migliore per raggiungerli e controllandone i progressi."	Non segnala e non agisce quando intervengono variazioni sull'assetto delle attività da svolgere	Segnala in maniera formale una nuova situazione non effettuando tuttavia il dovuto follow up di quanto segnalato al fine di trarne la necessaria indicazione operativa.	Opera quasi sempre in modo autonomo e talvolta, in modo proattivo proponendo nuove idee e modi di lavorare	Dimostra autonomia, è lungimirante, valuta oggettivamente i fatti ed è capace di modificare le proprie idee, scelte e le conseguenti azioni
3. Capacità di integrazione e collaborazione	"Significa comprendere le esigenze delle altre unità organizzative cercando di adattare in senso migliorativo i propri comportamenti/procedure per massimizzare i risultati dell'intero sistema Azienda."	Si isola dal contesto professionale, esegue le proprie attività a prescindere dalle richieste e dalle esigenze dei colleghi, anche a costo di aumentarne il carico di lavoro	A richiesta dei colleghi è disposto a modificare le proprie attività ma solo a seguito di indirizzo formale (ordine di servizio) anche quando tale adattamento sia minimale o comunque da esercitare in un arco ristretto di tempo	E' pronto ad ascoltare le esigenze degli utenti interni e ad individuare le modifiche all'operatività che consentano una migliore performance complessiva	Si interroga costantemente su una migliore progettazione dei flussi di lavoro per l'ottimizzazione delle attività operative. Propone modifiche e opzioni di miglioramento.
4. Partecipazione all'innovazione e al cambiamento	"Significa essere aperti a idee approcci nuovi, saper individuare e cogliere le opportunità, non temere l'errore ma piuttosto viverlo come un'occasione di approfondimento e miglioramento"	Resiste sistematicamente a modificare il proprio <i>modus operandi</i> in quanto prevenuto a qualsiasi approccio innovativo diverso da una prassi lavorativa consolidata	Ha un approccio non pienamente proattivo al cambiamento applicando in modo formale le nuove indicazioni senza proporre adattamenti operativi	E' aperto al cambiamento, segnalando talvolta soluzioni e modifiche da apportare alla propria attività in relazione al nuovo contesto.	Considera il cambiamento come una grande opportunità dei processi aziendali, costantemente segnalando e proponendo nuove soluzioni e modifiche da apportare alla propria attività
		Di norma non pone		Rispetta i	

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

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*



ALLEGATO 3 - GLOSSARIO QUADRI

DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE RICHIESTE		INDICE DI MISURAZIONE			
COMPETENZA	DEFINIZIONE	INSUFFICIENTE	NECESSITA DI QUALCHE MIGLIORAMENTO	ADEGUATO ALLE ATTESE	SUPERIORE ALLE ATTESE
1. Competenze professionali 1.1 Competenze tecniche di area 1.2 Competenze amministrative trasversali	"La competenza professionale è essenzialmente ciò che una persona dimostra di saper fare in modo efficace, in relazione ad un determinato obiettivo, compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale. Il risultato dimostrabile ed osservabile di questo comportamento competente è la prestazione o la performance"	Non possiede competenze professionali adeguate al profilo ricoperto	Le competenze professionali devono essere sviluppate adeguatamente per ottenere una performance migliore	Possiede competenze professionali adeguate al proprio ruolo e garantisce una performance di buon livello	Le competenze professionali possedute eccedono costantemente quelle richieste dal ruolo ed è un punto di riferimento per i colleghi
2. Autonomia e iniziativa	"L'autonomia è la capacità di portare a termine i compiti assegnati, assumendosi la responsabilità delle proprie azioni, senza l'intervento dei superiori. Questo presuppone avere un forte focus sugli obiettivi, trovando in modo proattivo il modo migliore per raggiungerli e controllandone i progressi."	Non segnala e non agisce quando intervengono variazioni sull'assetto delle attività da svolgere	Segnala in maniera formale una nuova situazione non effettuando tuttavia il dovuto <i>follow up</i> di quanto segnalato al fine di trarne la necessaria indicazione operativa.	Opera quasi sempre in modo autonomo e talvolta, in modo proattivo proponendo nuove idee e modi di lavorare	Dimostra autonomia, è lungimirante, valuta oggettivamente i fatti ed è capace di modificare le proprie idee, scelte e le conseguenti azioni
3. Capacità di integrazione e collaborazione	"Significa comprendere le esigenze delle altre unità organizzative cercando di adattare in senso migliorativo i propri comportamenti/procedure per massimizzare i risultati dell'intero sistema Azienda."	Si isola dal contesto professionale, esegue le proprie attività a prescindere dalle richieste e dalle esigenze dei colleghi, anche a costo di aumentarne il carico di lavoro	A richiesta dei colleghi è disposto a modificare le proprie attività ma solo a seguito di indirizzo formale (ordine di servizio) anche quando tale adattamento sia minimale o comunque da esercitare in un arco ristretto di tempo	E' pronto ad ascoltare le esigenze degli utenti interni e ad individuare le modifiche all'operatività che consentano una migliore performance complessiva	Si interroga costantemente su una migliore progettazione dei flussi di lavoro per l'ottimizzazione delle attività operative. Propone modifiche e opzioni di miglioramento.
4. Partecipazione all'innovazione e al cambiamento	"Significa essere aperti a idee approcci nuovi, saper individuare e cogliere le opportunità, non teme l'errore ma piuttosto viverlo come un'occasione di approfondimento e miglioramento"	Resiste sistematicamente a modificare il proprio <i>modus operandi</i> in quanto prevenuto a qualsiasi approccio innovativo diverso da una prassi lavorativa consolidata	Ha un approccio non pienamente proattivo al cambiamento applicando in modo formale le nuove indicazioni senza proporre adattamenti operativi	E' aperto al cambiamento, segnalando talvolta soluzioni e modifiche da apportare alla propria attività in relazione al nuovo contesto.	Considera il cambiamento come una grande opportunità dei processi aziendali, costantemente segnalando e proponendo nuove soluzioni e modifiche da apportare alla propria attività
	"La prestazione operativa deve garantire una congrua gestione	Di norma non pone attenzione allo stato di avanzamento delle proprie attività. Risulta	Non sempre riesce a rispettare i tempi	Rispetta i tempi previsti dai programmi concordati e si sforza di abbreviarli	Rispetta i tempi previsti ed esprime un forte orientamento alla ricerca di

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

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

*par* *ro*  
*Q* *Dr* *A* *H*

ALLEGATO 4 - SCHEDA VALUTAZIONE IMPIEGATI



(inserire i dati nelle celle in verde)

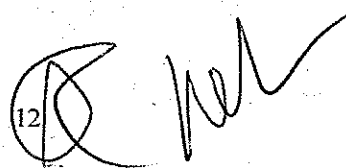
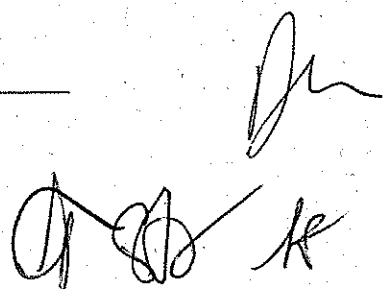
Cognome e nome valutato:		ROSSI MARIO			
Periodo valutazione dal		01/01/2017	al	31/12/2017	
<b>Sezione 1. Risultati conseguiti (punteggio complessivo 50%)</b>					
Peso (scala da 1 a 3)	(in %)	Obiettivi assegnati	Commenti sui risultati conseguiti	% di raggiungimento (0=non raggiunto)	Tot. Punteggio su risultati conseguiti
3	17	N. 1 Ufficio	xxxxxx	100	17
2	11	N. 1 Area	xxxxxx	100	11
1	6	N. 1 Generale	xxxxxx	75	4
3	17	N. 2 Ufficio	xxxxxx	100	17
9	50				49

<b>Sezione 2 IMPIEGATI. Aspetti qualitativi della prestazione (punteggio complessivo 50%)</b>				
Apporto professionale	Insufficiente (6/20)	Necessita di qualche miglioramento (6/30)	Adeguate alle Attese (6/40)	Superiore alle attese (6/50)
	3,33	5,00	6,67	8,33
1. Competenze professionali				8,33
1.1 tecniche di area				8,33
1.2 tecniche trasversali				8,33
2. Autonomia e iniziativa		5,00		
3. Capacità di integrazione e collaborazione	3,33		0,00	
4. Partecipazione all'innovazione e al cambiamento			6,67	
5. Qualità delle prestazioni operative		5,00	0,00	
<b>TOTALE</b>	3,33	10,00	6,67	16,66
				37

<b>FATTORE PRODUTTIVITA'</b>	<b>Sezione 3. Valutazione complessiva</b>				<b>85</b>
	<i>Non corrispondente ai requisiti</i>	<i>Corrispondente ai requisiti ma con qualche riserva</i>	<i>Adeguate ai requisiti</i>	<i>Mediamente superiore ai requisiti</i>	<i>Costantemente superiore ai requisiti</i>
	<i>(punteggio tot. 20)</i>	<i>(punteggio tot. Da 21 a 40)</i>	<i>(punteggio tot. Da 41 a 60)</i>	<i>(punteggio tot. Da 61 a 80)</i>	<i>(punteggio tot. Da 81 a 100)</i>
	-	-	-	-	85

Data

Firma del valutatore



(inserire i dati nelle celle in verde)

Cognome e nome valutato:		<b>BIANCHI MARIA</b>			
Periodo valutazione	dal	01/01/2017	al	31/12/2017	
<b>Sezione 1. Risultati conseguiti (punteggio complessivo 50%)</b>					
Peso (scala da 1 a 3)	(in %)	Obiettivi assegnati	Commenti sui risultati conseguiti	% di raggiungimento (0=non raggiunto)	Tot. Punteggio su risultati conseguiti
3	17	Ufficio	xxxxxx	100	17
2	11	Area	xxxxxx	100	11
1	6	Generale	xxxxxx	50	3
3	17	Ufficio2	xxxxxx	75	13
9	50				<b>43</b>

<b>Sezione 2 QUADRI. Aspetti qualitativi della prestazione (punteggio complessivo 50%)</b>				
Apporto professionale	Insufficiente (9/20)	Necessita di qualche miglioramento (9/30)	Adeguate alle Attese (9/40)	Superiore alle attese (9/50)
	2,22	3,33	4,44	5,56
1. Competenze professionali:				
1.1 tecniche di area				5,56
1.2 tecniche trasversali			4,44	
2. Autonomia e iniziativa				5,56
3. Capacità di integrazione e collaborazione				5,56
4. Partecipazione all'innovazione e al cambiamento				5,56
5. Qualità delle prestazioni operative			4,44	
6. Pianificazione organizzazione			4,44	
7. Problemi solving & presa di decisione			4,44	
8. Gestione risorse umane			4,44	
<b>TOTALE</b>	0,00	0,00	22,20	22,24
				<b>44</b>

FATTORE PRODUTTIVITA'	<b>Sezione 3. Valutazione complessiva</b>				<b>87</b>
	Non corrispondente ai requisiti (punteggio tot. 20)	Corrispondente ai requisiti ma con qualche riserva (punteggio tot. Da 21 a 40)	Adeguate ai requisiti (punteggio tot. Da 41 a 60)	Mediamente superiore ai requisiti (punteggio tot. Da 61 a 80)	Costantemente superiore ai requisiti (punteggio tot. Da 81 a 100)
	-	-	-	-	<b>87</b>

Data

Firma del valutatore