

PROCEDURA POLITICHE RETRIBUTIVE INCENTIVANTI E PREMIANTI

.....

Versione	Data	Descrizione delle modifiche
1	27-02-2024	1^ emissione approvata in CdA in data 27-02-2024
2	15-04-2025	2^ emissione approvata in CdA in data 15-04-2025

1.0 INTRODUZIONE

Garda Uno utilizza procedure formalizzate per disciplinare i propri processi aziendali.

Le procedure sono archiviate in formato cartaceo presso la Segreteria e in formato elettronico in apposite cartelle sul server aziendale; tutte le procedure sono a disposizione per la consultazione da parte del personale che vi si deve attenere.

E' compito e dovere di tutto il personale di Garda Uno conoscere e rispettare le procedure (Policy) aziendali in vigore. Per eventuali chiarimenti in merito all'interpretazione di una procedura il personale potrà contattare il proprio Responsabile e al permanere di dubbi applicativi la Direzione provvederà, sentito anche il parere del servizio Audit, a fornire i chiarimenti del caso.

Il mancato rispetto della presente policy costituisce violazione delle disposizioni regolamentari aziendali e comporterà azioni disciplinari (nel rispetto di quanto previsto dal CCNL applicato) per coloro che non avranno rispettato quanto di seguito riportato.

2.0 SCOPO

Il presente documento ha l'obiettivo di definire il sistema di valutazione di tutto il personale dipendente dell'Azienda su cui si basano le relative politiche retributive, incentivanti e premianti.

3.0 AMBITO DI APPLICAZIONE

Le procedure aziendali si applicano a tutte le Funzioni aziendali e a tutto il Personale di Garda Uno a eccezione dei Dirigenti Aziendali.

4.0 RUOLI E RESPONSABILITÀ

Dirigente di settore: ha il compito di garantire, direttamente o per il tramite di propri collaboratori responsabili, l'annuale valutazione del personale dipendente del proprio settore mediante la compilazione delle schede valutative di cui all'allegato regolamento. Tali schede, debitamente compilate e sottoscritte, dovranno essere trasmesse da ogni Dirigente di Settore al Direttore del Personale nei modi e nei termini indicati nei successivi paragrafi.

Direttore del Personale: garantisce il rispetto delle regole di cui alla presente procedura, raccoglie ed elabora le schede di valutazione trasmesse dai Dirigenti di settore, provvede a quantificare e a assegnare i conseguenti riconoscimenti economici.

Responsabile del "Piano di prevenzione della Corruzione": tutte le fasi della procedura sono monitorate costantemente dal Responsabile del "Piano di prevenzione della Corruzione". Spetta alla stessa figura la responsabilità della verifica dell'applicazione di quanto previsto dal presente Regolamento interno in materia di reclutamento personale con l'ausilio della funzione del servizio Audit.

5.0 POLICY

5.1 Le forme di riconoscimento

Le possibili forme di riconoscimento al personale dipendente (regolate dal presente documento) sono le seguenti:

- A. Premi “una-tantum”
- B. Passaggi di livello
- C. Benefit
- D. Indennità “ad personam”

Per ognuna delle forme di cui sopra vengono riportate ai successivi paragrafi le relative modalità di quantificazione ed attribuzione.

Si sottolinea che tutti i valori numerici di cui alle tabelle qui di seguito riportate sono da ritenersi **esclusivamente a titolo di esempio**, e ciò al fine di poter efficacemente illustrare i metodi ed i sistemi di calcolo previsti dalla presente procedura.

5.2 Premi “Una-tantum”

Con cadenza annuale, in sede di elaborazione e predisposizione del Budget aziendale, la Direzione determina, solo dopo aver verificato il rispetto delle condizioni di “*disponibilità economica e finanziaria*” specificate al successivo punto a., una somma “plafond” da destinarsi a titolo di “premi una-tantum personale dipendente”.

Tale somma previsionale (intesa come lordo retributivo complessivo da riconoscere a titolo di “premio una-tantum”) non potrà mai, in ogni caso, essere superiore al 1,5% del costo della voce “B9a Salari e Stipendi” previsto a Budget per l'anno di riferimento, e sarà iscritta a consuntivo nel relativo bilancio d'esercizio e quindi erogata (nei termini di cui al successivo paragrafo 6.6 - tempistiche) solo dopo aver verificato il rispetto delle condizioni di “*disponibilità economiche e finanziarie*” specificate al successivo punto b. L'importo erogato a titolo di premio “Una-tantum” (e iscritto a consuntivo nel rispetto del principio della competenza temporale) in ogni caso non potrà mai essere superiore né a quanto previsto dal relativo Budget né al 10% dell'utile finale del relativo bilancio d'esercizio (utile senza tener conto dell'eventuale premio una-tantum).

Esempio: se nel **Budget 2024** è stata complessivamente prevista la somma di **Euro 85.000** a titolo di “Premio Una-tantum” ed il **bilancio d'esercizio 2024**, prima dell'eventuale iscrizione del premio una-tantum di 85.000, mostra un **utile di 635.000**, fermo restando la verifica delle “*disponibilità economiche e finanziarie*” di cui al successivo punto b. del presente paragrafo, il premio Una-tantum erogabile (ed iscrivibile a bilancio) **non potrà essere superiore ad Euro 63.500**.

Per “*disponibilità economiche e finanziarie*” (condizione *sine qua non* ai fini sia dell'iscrizione a Budget del premio “Una tantum” sia dell'iscrizione nel relativo consuntivo e quindi dell'effettiva erogazione), è da intendersi quanto segue:

- a) Ai fini dell'iscrizione a Budget del Premio “Una-tantum”: che il risultato finale economico di Budget NON sia inferiore alla media dei risultati economici degli ultimi 3 Budget annuali approvati;
- b) Ai fini dell'iscrizione nel relativo bilancio d'esercizio (e quindi dell'effettiva erogazione): che il risultato finale economico del bilancio d'esercizio dell'anno di riferimento (risultato economico

senza tener conto dell'eventuale premio una-tantum) NON sia inferiore alla media dei risultati economici degli ultimi 3 bilanci d'esercizio approvati (risultati economici senza tener conto degli eventuali premio una-tantum ivi iscritti).

Si segnala infine che:

- In ogni caso NON verrà mai prevista alcuna somma a titolo di Premio "Una-tantum" in caso di Budget avente risultato economico negativo (perdita d'esercizio);
- In ogni caso NON verrà mai iscritta a consuntivo (e quindi NON verrà mai erogata) alcuna somma a titolo di Premio "Una-tantum" in caso di Bilancio d'esercizio avente risultato economico negativo (perdita d'esercizio);

Il "plafond premi una-tantum" sarà ripartito (ed inserito nei relativi Budget) tra le 3 aree Dirigenziali Aziendali (Amministrazione, Igiene Urbane, Attività Produttive) in proporzione al relativo costo del personale (voce "B9a Salari e Stipendi") dell'anno precedente a quello di riferimento del Budget, prendendo a riferimento solo i dipendenti in forza lavoro al 31-12 di tale anno.

Esempio:

- Tra le previsioni dell'anno 2024 inserite a Budget 2024 l'Azienda ha stabilito un Plafond complessivo a titolo di "Premio Una-tantum" per un importo pari ad Euro 100.000;
- Il costo del personale dell'anno 2023 (lordo retributivo personale in forza al 31-12-2023 - voce "B9a Salari e Stipendi") risulta essere il seguente:
 - Personale Area Dirigenziale x = Euro 5.000.000
 - Personale Area Dirigenziale y = Euro 1.500.000
 - Personale Area Dirigenziale k = Euro 1.500.000

ESEMPIO: La relativa tabella di calcolo di ripartizione, per area dirigenziale (e pertanto per settore di Budget), è quindi la seguente:

Area Dirigenziale	Costo personale dipendente	Montante Premio
Area Dirigenziale x	5.000.000 €	62.500 €
Area Dirigenziale y	1.500.000 €	18.750 €
Area Dirigenziale k	1.500.000 €	18.750 €
totale	8.000.000 €	100.000 €

Una volta definito il “plafond” di ogni singola area dirigenziale spetta ad ogni Dirigente, a proprio insindacabile giudizio, creare le categorie (ovvero “sottogruppi omogenei”) alle quali attribuire un indice di ripartizione necessario alla quantificazione unitaria del valore del premio.

Per effetto dell'operazione di cui al precedente paragrafo verrà quindi quantificato, per ogni Dirigente, il “montante premio per gruppo omogeneo”.

La tabella di rappresentazione dei “sottogruppi omogenei” del personale dovrà essere predisposta e trasmessa da ogni Dirigente di settore al Direttore del Personale entro il 30-04 dell'anno oggetto di valutazione, e comunque entro e non oltre la data di approvazione del Budget.

ESEMPIO di "sottogruppi omogenei" Area Dirigenziale x:

A	B	C	D	E
Categoria	N.ro Dipendenti al 31-12	Incidenza ripartiz.	N.ro x Incidenza (Col B x C)	Montante Premio (in proporzione alla colonna D)
Categoria A	20	2,0	40,0	14.006 €
Categoria B	25	1,0	25,0	8.754 €
Categoria C	80	1,0	80,0	28.011 €
Categoria D	10	1,7	17,0	5.952 €
Categoria E	15	1,1	16,5	5.777 €
totale	150		178,50	62.500 €

A questo punto, sulla base dei singoli punteggi risultanti dalle schede personali di valutazione di cui al successivo paragrafo “Schede valutative”, può quindi essere ripartito per ogni categoria (per ogni “sottogruppo omogeneo”) il relativo premio individuale applicando le seguenti regole:

- Il premio viene riconosciuto solo ai dipendenti che hanno ottenuto un punteggio pari o superiore a 24;
- Il montante viene ripartito tra gli aventi diritto di cui al precedente punto A in proporzione ai singoli punteggi ottenuti delle schede valutative;
- Il premio massimo erogabile al singolo dipendente è di Euro 3.000,00.

ESEMPIO di ripartizione sottogruppo omogeneo “Categoria D” Area Dirigenziale x:

Area Dirigenziale x		
Categoria D	Punteggio	Premio individuale
Dipendente 1 Categ. D	38	1.236
Dipendente 2 Categ. D	33	1.073
Dipendente 3 Categ. D	31	1.008
Dipendente 4 Categ. D	29	943
Dipendente 5 Categ. D	28	911
Dipendente 6 Categ. D	24	781
Dipendente 7 Categ. D	23	
Dipendente 8 Categ. D	22	
Dipendente 9 Categ. D	21	
Dipendente 10 Categ. D	18	
totale	267	5.952

5.3 Passaggi di Livello

Per quanto attiene ai passaggi di livello, fermo restando il rispetto e la corretta applicazione delle declaratorie previste dai CCNL applicati dall’Azienda, ogni Dirigente di settore potrà annualmente sottoporre alla Direzione del Personale specifiche proposte di passaggio di livello di dipendenti appartenenti alla propria area alle seguenti condizioni.

1. Il passaggio di livello potrà essere proposto (e concesso) a favore del dipendente che soddisfi entrambe le seguenti condizioni:
 - a. a cui sia formalmente attribuita una mansione di livello superiore;
 - b. che abbia raggiunto un punteggio valutativo (da ultima scheda di valutazione) pari o

- superiore a 33;
2. Per ogni Area Dirigenziale il numero di dipendenti destinatari di passaggi di livello di cui al precedente punto 1 non potrà in ogni caso essere superiore al 10% dei lavoratori in forza al 31-12 dell'anno prima appartenenti all'area stessa (numero arrotondato per eccesso o per difetto);
 3. Il passaggio di livello potrà essere proposto e concesso solo ed esclusivamente per il livello immediatamente superiore a quello di appartenenza (NON è pertanto possibile concedere "salti" di 2 o più livelli);
 4. Il passaggio di livello a Quadro in ogni caso dovrà essere sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione con il parere preventivo favorevole del Direttore del Personale.

5.4 Benefit

Ogni Dirigente potrà assegnare, previa espressa autorizzazione da parte del Direttore del personale, benefit a favore del personale dipendente appartenente alla propria area.

I benefit sono da intendersi quale concessione, in uso personale e promiscuo, esclusivamente di beni / servizi in dotazione al dipendente necessari allo svolgimento del proprio lavoro (esempio: utilizzo promiscuo auto aziendale in uso al lavoratore necessaria allo svolgimento delle proprie attività lavorative, cellulari aziendali per reperibilità e/o per continuità attività lavorative, postazione lavoro c/o abitazione per lavoro in smart-working, ecc).

Per quanto attiene all'attribuzione di autovetture aziendali a favore di dipendenti si sottolinea che queste potranno essere concesse in benefit solo a favore di coloro che espressamente e formalmente hanno compiti e funzioni tali da dover compiere spostamenti durante il proprio quotidiano lavoro (esempio: tecnico di zona a controllo / verifica cantieri, tecnico addetto a controlli per sopralluoghi, ecc).

5.5 Indennità "ad personam"

In linea generale sono da ritenersi NON concedibili per nessuna ragione specifiche indennità "ad personam" non espressamente previste dai disposti dei CCNL applicati.

Fermo restando quanto previsto al precedente paragrafo, a fronte di situazioni assolutamente straordinarie ed eccezionali è prevista la possibilità per il Dirigente di Settore di sottoporre al Direttore del Personale una specifica proposta di riconoscimento di indennità "ad personam" a favore di un dipendente della propria area. In tali casi spetta al Direttore del Personale raccogliere l'istanza e sottoporla alla Presidenza in seduta congiunta con l'intero Comitato di Direzione, esprimendo in tale sede il proprio motivato parere (positivo o negativo). E' facoltà del Comitato di Direzione sottoporre tale operazione alla presa visione del CdA.

6.0 MODALITA' OPERATIVE

6.1 Le schede valutative

La valutazione del personale dipendente (necessaria ai fini sia del riconoscimento del Premio “una-tantum” sia dei passaggi di livello) si basa su schede valutative personali (allegate alla presente procedura e facenti parte integrante della stessa).

Le schede valutative devono essere predisposte:

- A. Per quanto attiene alla valutazione di Responsabili = devono essere compilate e sottoscritte dal Dirigente di riferimento;
- B. Per quanto attiene ai dipendenti “impiegati ed operai” = devono essere compilate e sottoscritte dai rispettivi Responsabili, controfirmate dal Dirigente di riferimento.

Le schede si basano sulla valutazione di 10 ambiti (10 “item”) di cui 9 sono ad uso esclusivo di valutazioni dei Responsabili / Dirigenti ed 1 riservato alla Direzione del personale.

Le schede di valutazione devono essere predisposte e sottoscritte entro il 28 febbraio dell'anno successivo a cui la valutazione si riferisce (nel caso del primo anno di applicazione del presente regolamento: entro il 28-02-2025 ogni Dirigente dovrà trasmettere alla Direzione del personale le schede valutative dell'anno 2024 (debitamente compilate e firmate) di tutti i dipendenti della propria area, raggruppate e suddivise per “gruppi omogenei” stabili dallo stesso Dirigente di Settore – vedasi precedente paragrafo “3A. Premi “una-tantum”).

La Direzione del personale compilerà, per quanto di propria competenza, l'item ad essa riservato (item numero 10) ed a seguire calcolerà il punteggio finale di ogni dipendente.

Ogni scheda valutativa verrà archiviata, per ogni dipendente, nella propria cartella “personale” tenuta presso l'ufficio personale.

Sarà compito della Direzione del personale, sulla base dei risultati ottenuti nonché sulla base di tutte le regole di calcolo sopra esposte, calcolare per ogni dipendente la specifica quota di premio “una-tantum” spettante.

Spetterà inoltre al Direttore del Personale raccogliere le proposte di passaggio di livello da parte dei Dirigenti di Settore, verificarne il rispetto delle relative condizioni previste dalla presente procedura e dar corso al riconoscimento nei termini previsti dal successivo paragrafo.

6.6 Le tempistiche

Tutte le regole e le disposizioni di cui ai precedenti punti hanno decorrenza immediata (a partire quindi dalla data di approvazione della presente procedura).

Per effetto di quanto sopra, tenuto altresì conto dei necessari tempi di informazione e divulgazione a tutti i lavoratori delle procedure valutative personali riportate nel presente documento, le tempistiche di avvio del nuovo sistema valutativo (e di riconoscimento dei relativi Premi “una-tantum” e passaggi di livello) sono le seguenti:



----- LA PARTENZA DEL NUOVO SISTEMA -----



() Se antecedente, entro la data di approvazione del Budget*

Pertanto, prendendo a riferimento (a titolo di esempio) la gestione delle valutazioni dell'anno 2024 e dei conseguenti premi una tantum / passaggi di livello:

1. **Entro il 30-04-2024 (o entro la data di approvazione Budget 2024 se antecedente al 30-04-2024), nel rispetto dei necessari tempi tecnici:**
 - a. verrà quantificato ed inserito a Budget 2024 il costo di "plafond" dei premi una-tantum per l'anno 2024 (di competenza economica del 2024);
 - b. verrà trasmessa da ogni Dirigente di settore al Direttore del Personale la tabella dei "sottogruppi omogenei" del personale della propria area dirigenziale con l'indicazione dei relativi indici di ripartizione (vedasi punto 5.2). A tal fine verrà inizialmente preso a riferimento la composizione numerica del personale al 31-12-2023 che sarà poi aggiornata con i dati consuntivi al 31-12-2024;
2. **nel corso del 2024** Dirigenti e Responsabili sono chiamati a valutare costantemente i diretti collaboratori in relazione agli "item" di cui alle schede valutative (dal n. 1 al n. 9);
3. **Entro il 28-02-2025** ogni Dirigente di Settore dovrà trasmettere alla Direzione del personale:
 - a. Le schede valutative di tutto il personale dipendente in forza al 31-12-2024 della propria area Dirigenziale (debitamente compilate e sottoscritte);
 - b. Proposte passaggio di livello (riconducibili a risultati dell'anno 2024).
4. **Entro il 30-04-2025 (o entro la data di approvazione Budget 2025 / bilancio 2024 se antecedente al 30-04-2025), nel rispetto dei necessari tempi tecnici, il Direttore del Personale:**

- a. Completerà le schede di valutazione compilando “l’item” di propria competenza (item n. 10);
- b. Quantificherà i “premi una-tantum” di ogni dipendente avente diritto;
- c. verificherà (e validerà nel caso di rispetto di tutte le regole previste nella presente procedura) i passaggi di livello (riconducibili a risultati dell’anno 2024) proposti dai Dirigenti di settore;
- d. Darà mandato all’Amministrazione di inserire nel consuntivo 2024 (bilancio d’esercizio 2024) il costo dei “premi una-tantum” 2024 (NB: fatte salve tutte le verifiche ed il rispetto delle condizioni di cui al paragrafo 5.2 Premi “Una-tantum”);
- e. Darà mandato all’Amministrazione di inserire nel Budget 2025 i costi afferenti ai passaggi di livello 2024 (la cui formale decorrenza sarà 01-07-2025).

Inoltre, entro il 30-04-2025 verrà quantificato ed inserito a Budget 2025 il costo di “plafond” dei premi una-tantum per l’anno 2025 (di competenza economica del 2025);

5. **Entro il 30-06-2025**, fatte salve tutte le verifiche e le condizioni di cui alla presente procedura:
 - a. verranno erogati (unitamente al cedolino di Giugno 2025 in consegna entro il 12-07-2025) i premi una-tantum dell’anno 2024;
 - b. verranno formalmente riconosciuti i passaggi di livello riconducibili a risultati dell’anno 2024 (passaggi di livello con decorrenza 01-07-2025).

Allegati: schede valutative

Scheda di valutazione della prestazione del Personale - Anno

Dipendente Area Dirigenziale Categoria

DIMENSIONE DI VALUTAZIONE	SCARSO (1)	SUFFICIENTE (2)	BUONO (3)	OTTIMO (4)	VAL.
1. Responsabilità Min 1 Max 4	Non si fa completamente carico delle responsabilità e dei compiti ascrivibili al proprio profilo professionale. Non effettua le scelte inerenti la propria sfera di competenza. Mai puntuale agli appuntamenti programmati.	Accetta passivamente di farsi carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo professionale. Ha talvolta difficoltà ad operare le scelte inerenti la propria sfera di competenza. Non sempre puntuale.	Si fa carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo professionale. Nelle situazioni di normalità effettua le scelte di propria competenza. Puntuale.	Si fa pieno carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo professionale motivando i colleghi all'assunzione delle loro responsabilità. Riesce ad operare in autonomia le scelte di propria competenza anche nelle situazioni di complessità. Sempre puntuale e consapevole della responsabilità dei propri impegni.	
2. Impegno Lavorativo Min 1 Max 4	Si fa cogliere impreparato di fronte agli avvenimenti non ponendosi il problema di come evitare gli errori ricorrenti.	Tende a reagire agli avvenimenti evitando possibili errori.	Svolge le proprie attività con precisione abituale prevenendo possibili errori.	Si organizza al fine di controllare gli errori e di evitare di ripeterli, chiedendo informazioni, stimolando pareri e assumendo responsabilità.	
3. Flessibilità Min 1 Max 4	Mostra resistenza nel modificare i propri compiti e le modalità operative. Non partecipa ad iniziative organizzate al di là degli orari lavorativi prestabiliti.	Accetta di modificare i propri compiti e le modalità operative solo in caso di direttiva da parte del proprio superiore.	Accetta regolarmente con disponibilità il cambiamento della propria organizzazione del lavoro.	Accetta prontamente i cambiamenti della propria organizzazione del lavoro avanzando proposte per il miglioramento del servizio, dando la sua disponibilità.	
4. Relazioni con il gruppo di lavoro Min 1 Max 4	Presenta opposizione nel comprendere le motivazioni e le esigenze delle persone all'interno del gruppo di lavoro.	Assume un atteggiamento di collaborazione solo se richiesto dalle esigenze di servizio.	Assume un atteggiamento di collaborazione e cooperazione.	Collabora in modo costruttivo interpretando e provvedendo alle esigenze del gruppo di lavoro.	
5. Rapporti con i superiori Min 1 Max 4	Fatica ad ascoltare le richieste. Non riprende carico dei problemi, delegando facilmente. Fornisce risposte non sempre soddisfacenti.	Ascolta in maniera formale. Dà risposte soddisfacenti, anche se limitate. Non sempre garantisce una prestazione nei termini stabili.	Ascolta attivamente, facendo domande di verifica. Dà risposte soddisfacenti. Fornisce la prestazione in tempi e modi adeguati, secondo quanto stabilito.	Ascolta attivamente, facendo domande di verifica. Risponde in maniera ottimale alle domande. Interpreta le esigenze anche non espresse. Agisce cercando di agevolare e semplificare le relazioni interne ed esterne e diventa punto di riferimento.	
6. Orientamento al Risultato Min 1 Max 4	Non manifesta alcun interesse alla realizzazione degli obiettivi previsti dal piano di lavoro.	Realizza gli obiettivi solo se interpellato o costretto da esigenze di servizio.	Realizza gli obiettivi previsti dal piano di lavoro in modo adeguato.	Realizza gli obiettivi previsti dal piano di lavoro con iniziativa e autonomia riuscendo a coinvolgere utenti e colleghi.	

Scheda di valutazione della prestazione del Personale - Anno

Dipendente Area Dirigenziale Categoria

DIMENSIONE DI VALUTAZIONE	SCARSO (1)	SUFFICIENTE (2)	BUONO (3)	OTTIMO (4)	VAL.
7. Collaborazione e partecipazione Min 1 Max 4	Fatica ad utilizzare il contributo degli altri. Non mostra cura ed attenzione per l'ambiente di lavoro e per gli strumenti messi a disposizione.	Partecipa ai gruppi di lavoro con limitata attenzione alla qualità e alla tempestività delle risposte. Ha cura l'ambiente di lavoro solo se richiesto dal responsabile.	Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro, collabora con i colleghi, mettendo a disposizione le proprie conoscenze. Ha cura dell'ambiente di lavoro e presta attenzione alle attrezzature utilizzate.	Partecipa e coinvolge il gruppo di lavoro, portando idee e innovazione significative per la realizzazione degli obiettivi. Ha un'eccellente integrazione con i colleghi, in grado di individuare e proporre azioni per ottimizzare il lavoro proprio e quello degli altri. Presta massima cura dell'ambiente di lavoro e alle attrezzature.	
8. Capacità direttiva ed autonomia Min 1 Max 4	Presenta difficoltà nel prendere decisioni nell'ambito lavorativo. Non si dimostra interessato ad assumere iniziative di miglioramento nell'ambito lavorativo.	Riesce ad assumere decisioni solo con l'ausilio dei propri superiori. Assume iniziative di miglioramento solo se espressamente richieste da esigenze di servizio.	Si dimostra capace ad assumere decisioni in riferimento alla realizzazione dei processi lavorativi. Riesce ad agire con determinazione di fronte alle difficoltà.	E' capace di prendere decisioni appropriate e tempestive anche in situazioni di emergenza. Agisce in modo appropriato prevenendo complicazioni future.	
9. Affidabilità Min 1 Max 4	Oppone qualche resistenza di fronte alle situazioni nuove. Fatica ad adeguare il proprio modo di lavorare.	Accetta le nuove situazioni con scarso entusiasmo.	Assume un comportamento propositivo nelle situazioni nuove. Si rende disponibile a fare fronte alle attività del servizio anche di non stretta competenza. E' capace di programmare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi.	Assume un comportamento propositivo nelle situazioni nuove. Si rende disponibile a fare fronte alle attività del servizio anche di non stretta competenza. E' capace di programmare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi. Porta idee per l'innovazione. Attua dei comportamenti tesi all'erogazione del servizio anche in situazioni di emergenza o assenza di altri. Attiva la comunicazione interna.	
DIMENSIONE DI VALUTAZIONE	NEGATIVO (-4)	NEUTRO (0)		POSITIVO (+4)	VAL.
10. Rispetto delle procedure Direzione Personale (Valutazione <u>Riservata alla Direzione del Personale</u>)	Dimostra comportamento avverso, contrario e critico rispetto alle direttive imposte dalla Direzione del Personale, tenendo un comportamento di cattivo esempio di fronte ai colleghi.	Raccoglie ed accetta, senza prese di posizione particolarmente negative o positive, le direttive imposte dalla Direzione del Personale.		Raccoglie ed accetta, leggendo con attenzione e sottoponendo alla Direzione del personale osservazioni e costruttive riflessioni, le direttive imposte dalla Direzione del Personale. Si fa parte attiva, nei confronti di colleghi della propria area e/o di altri settori, alla corretta e costruttiva interpretazione / lettura / applicazione delle direttive.	
Il Dirigente Il Responsabile Il Direttore del Personale					PUNTEGGIO COMPLESSIVO:

Scheda di valutazione della prestazione del Personale - Anno

Dipendente Area Dirigenziale Categoria

DIMENSIONE DI VALUTAZIONE	SCARSO (1)	SUFFICIENTE (2)	BUONO (3)	OTTIMO (4)	VAL.
1. Responsabilità Min 1 Max 4	Non si fa completamente carico delle responsabilità e dei compiti ascrivibili al proprio profilo professionale. Non effettua le scelte inerenti la propria sfera di competenza. Mai puntuale agli appuntamenti programmati.	Accetta passivamente di farsi carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo professionale. Ha talvolta difficoltà ad operare le scelte inerenti la propria sfera di competenza. Non sempre puntuale.	Si fa carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo professionale. Nelle situazioni di normalità effettua le scelte di propria competenza. Puntuale.	Si fa pieno carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo professionale motivando i colleghi all'assunzione delle loro responsabilità. Riesce ad operare in autonomia le scelte di propria competenza anche nelle situazioni di complessità. Sempre puntuale e consapevole della responsabilità dei propri impegni.	
2. Impegno Lavorativo Min 1 Max 4	Si fa cogliere impreparato di fronte agli avvenimenti non ponendosi il problema di come evitare gli errori ricorrenti.	Tende a reagire agli avvenimenti evitando possibili errori.	Svolge le proprie attività con precisione abituale prevenendo possibili errori.	Si organizza al fine di controllare gli errori e di evitare di ripeterli, chiedendo informazioni, stimolando pareri e assumendo responsabilità.	
3. Flessibilità Min 1 Max 4	Mostra resistenza nel modificare i propri compiti e le modalità operative. Non partecipa ad iniziative organizzate al di là degli orari lavorativi prestabiliti.	Accetta di modificare i propri compiti e le modalità operative solo in caso di direttiva da parte del proprio superiore.	Accetta regolarmente con disponibilità il cambiamento della propria organizzazione del lavoro.	Accetta prontamente i cambiamenti della propria organizzazione del lavoro avanzando proposte per il miglioramento del servizio, dando la sua disponibilità.	
4. Relazioni con il gruppo di lavoro Min 1 Max 4	Presenta opposizione nel comprendere le motivazioni e le esigenze delle persone all'interno del gruppo di lavoro.	Assume un atteggiamento di collaborazione solo se richiesto dalle esigenze di servizio.	Assume un atteggiamento di collaborazione e cooperazione.	Collabora in modo costruttivo interpretando e provvedendo alle esigenze del gruppo di lavoro.	
5. Rapporti con i superiori Min 1 Max 4	Fatica ad ascoltare le richieste. Non riprende carico dei problemi, delegando facilmente. Fornisce risposte non sempre soddisfacenti.	Ascolta in maniera formale. Dà risposte soddisfacenti, anche se limitate. Non sempre garantisce una prestazione nei termini stabili.	Ascolta attivamente, facendo domande di verifica. Dà risposte soddisfacenti. Fornisce la prestazione in tempi e modi adeguati, secondo quanto stabilito.	Ascolta attivamente, facendo domande di verifica. Risponde in maniera ottimale alle domande. Interpreta le esigenze anche non espresse. Agisce cercando di agevolare e semplificare le relazioni interne ed esterne e diventa punto di riferimento.	
6. Orientamento al Risultato Min 1 Max 4	Non manifesta alcun interesse alla realizzazione degli obiettivi previsti dal piano di lavoro.	Realizza gli obiettivi solo se interpellato o costretto da esigenze di servizio.	Realizza gli obiettivi previsti dal piano di lavoro in modo adeguato.	Realizza gli obiettivi previsti dal piano di lavoro con iniziativa e autonomia riuscendo a coinvolgere utenti e colleghi.	

Scheda di valutazione della prestazione del Personale - Anno

Dipendente Area Dirigenziale Categoria

DIMENSIONE DI VALUTAZIONE	SCARSO (1)	SUFFICIENTE (2)	BUONO (3)	OTTIMO (4)	VAL.
7. Collaborazione e partecipazione Min 1 Max 4	Fatica ad utilizzare il contributo degli altri. Non mostra cura ed attenzione per l'ambiente di lavoro e per gli strumenti messi a disposizione.	Partecipa ai gruppi di lavoro con limitata attenzione alla qualità e alla tempestività delle risposte. Ha cura l'ambiente di lavoro solo se richiesto dal responsabile.	Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro, collabora con i colleghi, mettendo a disposizione le proprie conoscenze. Ha cura dell'ambiente di lavoro e presta attenzione alle attrezzature utilizzate.	Partecipa e coinvolge il gruppo di lavoro, portando idee e innovazione significative per la realizzazione degli obiettivi. Ha un'eccellente integrazione con i colleghi, in grado di individuare e proporre azioni per ottimizzare il lavoro proprio e quello degli altri. Presta massima cura dell'ambiente di lavoro e alle attrezzature.	
8. Capacità direttiva ed autonomia Min 1 Max 4	Presenta difficoltà nel prendere decisioni nell'ambito lavorativo. Non si dimostra interessato ad assumere iniziative di miglioramento nell'ambito lavorativo.	Riesce ad assumere decisioni solo con l'ausilio dei propri superiori. Assume iniziative di miglioramento solo se espressamente richieste da esigenze di servizio.	Si dimostra capace ad assumere decisioni in riferimento alla realizzazione dei processi lavorativi. Riesce ad agire con determinazione di fronte alle difficoltà.	E' capace di prendere decisioni appropriate e tempestive anche in situazioni di emergenza. Agisce in modo appropriato prevenendo complicazioni future.	
9. Affidabilità Min 1 Max 4	Oppone qualche resistenza di fronte alle situazioni nuove. Fatica ad adeguare il proprio modo di lavorare.	Accetta le nuove situazioni con scarso entusiasmo.	Assume un comportamento propositivo nelle situazioni nuove. Si rende disponibile a fare fronte alle attività del servizio anche di non stretta competenza. E' capace di programmare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi.	Assume un comportamento propositivo nelle situazioni nuove. Si rende disponibile a fare fronte alle attività del servizio anche di non stretta competenza. E' capace di programmare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi. Porta idee per l'innovazione. Attua dei comportamenti tesi all'erogazione del servizio anche in situazioni di emergenza o assenza di altri. Attiva la comunicazione interna.	
DIMENSIONE DI VALUTAZIONE	NEGATIVO (-4)	NEUTRO (0)		POSITIVO (+4)	VAL.
10. Rispetto delle procedure Direzione Personale (Valutazione <u>Riservata alla Direzione del Personale</u>)	Dimostra comportamento avverso, contrario e critico rispetto alle direttive imposte dalla Direzione del Personale, tenendo un comportamento di cattivo esempio di fronte ai colleghi.	Raccoglie ed accetta, senza prese di posizione particolarmente negative o positive, le direttive imposte dalla Direzione del Personale.		Raccoglie ed accetta, leggendo con attenzione e sottoponendo alla Direzione del personale osservazioni e costruttive riflessioni, le direttive imposte dalla Direzione del Personale. Si fa parte attiva, nei confronti di colleghi della propria area e/o di altri settori, alla corretta e costruttiva interpretazione / lettura / applicazione delle direttive.	
Il Dirigente Il Responsabile Il Direttore del Personale					PUNTEGGIO COMPLESSIVO: