

**MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE
NON DIRIGENTE**

ANNO 2016					
RUOLO	CRITERI				
Posizione Organizzativa	Performance Area di p.o.		Performance Area dirigenziale	Obiettivi assegnati	Comportamenti/ Capacità
	20%				
	Risultati indicatori di performance area P.O.	Risultati indicatori di performance uffici coordinati		40%	40%
	40%	60%			
Dipendente	Performance Area di p.o.		Performance attività/processi u.o.	Obiettivi assegnati	Comportamenti/ Capacità
	-		10%	50%	40%

Ogni ambito di valutazione individuato è caratterizzato da:

- risultati misurati sui target programmati ed assegnati e sulle performance raggiunte ai vari livelli organizzativi
- il peso attribuito a quell'ambito ai fini della valutazione finale.

Il target atteso viene definito annualmente dal Segretario Generale, coadiuvato dall'OIV, in funzione di:

- valore assunto dall'indicatore negli anni passati (analisi della serie storica) se disponibile;
- valore assunto dall'indicatore in altre realtà camerali di riferimento – benchmarking – (ove disponibile);
- decisioni assunte dagli organi politici
- vincoli normativi

La **percentuale di raggiungimento** dell'obiettivo dipende dal valore realizzato rispetto al valore atteso.

Qualora il target atteso non venga raggiunto, la performance sarà pari a zero; qualora, tuttavia, il valore raggiunto dall'indicatore sia migliorativo rispetto allo stesso registrato nell'anno precedente, ancorché non abbia raggiunto il target, si terrà conto di detto miglioramento secondo la formula:

$(\text{valore raggiunto anno } t - \text{valore raggiunto anno } t-1) / (\text{valore anno } t-1 - \text{valore atteso anno } t)$.

In caso di indicatori di tipo temporale, la performance dipenderà dall'incidenza temporale del ritardo, secondo lo schema di seguito indicato:

Incidenza temporale del ritardo (gg. ritardo/totale gg. assegnati)	% raggiungimento target
<= 10%	100%
> 10% - <= 40%	70%
> 40% - <= 70%	40%
> 70%	0%
se giorni di ritardo > 60	0%

Inoltre, il mancato/parziale raggiungimento di obiettivi assegnati non influirà negativamente sulla valutazione della performance individuale qualora venga fornita una motivazione convincente, pertinente, esaustiva e tempestiva.

Sui risultati misurati a livello di ciascun indicatore (relativi ad ognuno dei cinque macro ambiti di interesse), viene operata una valutazione normalizzata su una scala da 0 a 4.

- **0:** totalmente insoddisfacente (risultato conseguito < 20%)
- **1:** insoddisfacente (risultato conseguito \geq 20% e < 40% target atteso)
- **2:** soddisfacente (risultato conseguito \geq 40% e \leq 60% target atteso)
- **3:** più che soddisfacente (risultato conseguito > 60% e \leq 80% target atteso)
- **4:** in linea con le aspettative dell'Ente (risultato conseguito > 80% target atteso)

Per ogni ambito di valutazione verrà quindi definito un punteggio di valutazione sintetico, come media aritmetica dei punteggi attribuiti agli indicatori facenti parte del set individuato. Poiché gli ambiti di valutazione possono essere caratterizzati da un numero diverso di indicatori, il calcolo della media aritmetica dei punteggi per ciascun ambito garantirà una uniformità di valutazione.

Il punteggio complessivo di valutazione individuale assegnato sarà dato dalla somma dei punteggi sintetici attribuiti a ogni ambito di misurazione ponderati con i relativi pesi.

Per maggiori dettagli si rinvia al **Manuale di valutazione**.

Manuale di valutazione del personale non dirigente

Al termine e sulla base del processo di rendicontazione della performance e a seguito dell'approvazione della Relazione sulla performance e della relativa validazione, prende avvio il processo di misurazione dei risultati attesi e di valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati.

Le schede di valutazione, valorizzate per quanto attiene all'area dei risultati (performance di area di P.O./ufficio e raggiungimento obiettivi assegnati) con i dati estratti dal sistema di rilevazione e controllo – di cui la Relazione sulla performance e soprattutto la Validazione della Relazione ad opera dell'OIV hanno già verificato la correttezza del processo e la veridicità dei dati – vengono trasmesse al Segretario Generale e ai dirigenti per la predisposizione della proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il Segretario Generale in relazione al personale non dirigente in staff e al personale non dirigente delle aree dirigenziali dirette dallo stesso Segretario Generale, i dirigenti in relazione al personale appartenente alla propria area, esprimono la valutazione e la comunicano al personale tramite colloquio individuale che si conclude con la consegna delle schede individuali di valutazione finale.

Laddove sia stata stabilita la collaborazione delle PO nel processo di valutazione dei dipendenti assegnati alle aree di competenza, le relative schede vengono trasmesse dalle PO ai dirigenti valorizzate integralmente. Le valutazioni effettuate dalle PO si intendono comunque come proposte che i dirigenti dovranno verificare e confermare o modificare, rimanendo in capo agli stessi questa responsabilità.

La definizione del punteggio di valutazione

Le modalità di definizione del punteggio di valutazione del personale titolare di posizione organizzativa e del personale non titolare di posizione organizzativa sono analoghe a quanto riportato nell'esempio per valutazione dei dirigenti.

Concorrono alla definizione del punteggio la performance dell'area di diretta responsabilità/appartenenza, degli obiettivi individuali e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Calcolo della % di raggiungimento del target

- il risultato raggiunto viene confrontato con il target atteso: in caso di mancato raggiungimento del target in linea generale la performance sarà 0%, ad eccezione dei seguenti casi:

- ✓ qualora il valore raggiunto dall'indicatore sia migliorativo rispetto allo stesso registrato nell'anno precedente, ancorché non abbia raggiunto il target, si terrà conto di detto miglioramento secondo la formula:

$(\text{valore raggiunto anno } t - \text{valore raggiunto anno } t-1) \times 100 / (\text{valore anno } t-1 - \text{target atteso anno } t)$.

Esempio:

INDICATORE	TARGET ANNO T	VALORE ANNO T	VALORE ANNO T-1
Tempo medio evasione pratiche R.I.	<= 5 gg.	7 gg.	30 gg.

$$(7-30) \times 100 / (30-5) = -93\%$$

Ancorché non sia stato raggiunto il target di 5 gg., rispetto al valore dell'anno precedente c'è stato un netto miglioramento, passando da 30 gg. a 7 gg., quindi si considera una % di raggiungimento del 93%.

- ✓ in caso di indicatori temporali:

calcolo dell'incidenza temporale del ritardo (a_1)

$a_1 = \text{giorni di ritardo} \times 100 / \text{totale giorni assegnati}$

a_2 : in ogni caso, se il ritardo è in valore assoluto > 60 giorni la % di raggiungimento sarà pari allo 0%.

a_1 - Incidenza temporale del ritardo (gg. ritardo/totale gg. assegnati)	% raggiungimento target
<= 10%	100%
> 10% - <= 40%	70%
> 40% - <= 70%	40%
> 70%	0%
a_2 - se giorni di ritardo > 60	0%

- ✓ La valutazione della motivazione del mancato raggiungimento del target sarà compresa tra 0% e 100%

Motivazione	% raggiungimento target
Convincente, pertinente, esaustiva e tempestiva	100%
Non convincente, né pertinente, carente e non tempestiva	0%

Sui risultati misurati a livello di ciascun indicatore viene operata una valutazione normalizzata su una scala da 0 a 4.

- **0:** totalmente insoddisfacente (risultato conseguito < 20% del target atteso)
- **1:** insoddisfacente (risultato conseguito \geq 20% e < 40% target atteso)
- **2:** soddisfacente (risultato conseguito \geq 40% e \leq 60% target atteso)
- **3:** più che soddisfacente (risultato conseguito > 60% e \leq 80% target atteso)
- **4:** in linea con le aspettative dell'Ente (risultato conseguito > 80% target atteso)

Per ogni ambito di valutazione verrà quindi definito un punteggio di valutazione sintetico, come media aritmetica dei punteggi attribuiti agli indicatori facenti parte del set individuato. Poiché gli ambiti di valutazione possono essere caratterizzati da un numero diverso di indicatori, il calcolo della media aritmetica dei punteggi per ciascun ambito garantirà una uniformità di valutazione.

Il punteggio complessivo di valutazione individuale assegnato a ciascuno sarà dato dalla somma dei punteggi sintetici attribuiti a ogni ambito di misurazione ponderati con i relativi pesi.

Detti punteggi sono utili alla formazione della graduatoria finale delle performance di ciascun singolo dipendente.

Nella valutazione della performance individuale del personale non dirigente si opera come segue:

- 1) Viene calcolato il punteggio relativo alla **performance dell' Area di P.O. di appartenenza (a)** per i titolari di P.O.;

- 2) Viene calcolato il punteggio relativo alla **performance sugli obiettivi individuali assegnati (β)**;
- 3) Viene calcolato il punteggio relativo alla valutazione sulle **competenze e capacità manageriali e organizzative (δ)**;
- 4) Viene calcolata la **valutazione individuale del dipendente** come somma dei punteggi sintetici attribuiti a ogni ambito di misurazione ponderati con i relativi pesi (μ).

1) La formula generale per il calcolo di α - Performance dell'Area di P.O. è la seguente:

$$\alpha_1 = \frac{a_1 + a_2 + a_3 + \dots + a_n}{n}$$

dove:

- $a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$ sono i punteggi attribuiti dal valutatore a ciascuno degli indicatori della performance specifici dell' Area di P.O.;
- n è il numero degli indicatori facenti parte del pool utilizzato per definire la performance di Area di P.O..

$$\alpha_2 = \frac{a_1 + a_2 + a_3 + \dots + a_n}{n}$$

dove:

- $a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$ sono i punteggi attribuiti dal valutatore a ciascuno degli indicatori della performance degli uffici facenti parte dell' Area di P.O.;
- n è il numero degli indicatori facenti parte del pool utilizzato per definire la performance degli uffici appartenenti all'Area di P.O..

$$\alpha = \alpha_1 * 0,40 + \alpha_2 * 0,60$$

La formula generale per il calcolo di α_3 - Performance dell'ufficio è la seguente:

$$\alpha_3 = \frac{a_1 + a_2 + a_3 + \dots + a_n}{n}$$

dove:

- $a_1, a_2, a_3, \dots a_n$ sono i punteggi attribuiti dal valutatore a ciascuno degli indicatori di performance specifici dell'ufficio;
- n è il numero degli indicatori facenti parte del pool utilizzato per definire la performance dell'ufficio.

2) Per l'assegnazione del punteggio di valutazione sugli **obiettivi individuali assegnati** si terrà conto della percentuale di raggiungimento rispetto al target, dell'apporto individuale al raggiungimento dello stessi e del peso assegnato agli obiettivi in sede di programmazione.

MODALITA' DI ASSEGNAZIONE DEL PUNTEGGIO SUGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

- 1) calcolo della % di raggiungimento del target** (già illustrato a pag.3)
- 2) valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento dell'obiettivo e assegnazione del punteggio a ciascun obiettivo (ad esclusione dell'anno 2016)**

Scheda di valutazione di ogni obiettivo per ciascun dipendente – Punteggio da 0 a 4

Apporto individuale	% raggiung. < 20%	% raggiung. 20-39%	% raggiung. 40-60%	% raggiung. 61-80%	% raggiung. > 80%
Determinante	0	1	2	3	4
Adeguito	0	0	1	2	3
Parzialmente adeguato	0	0	0	1	2
Non adeguato	0	0	0	0	1

- 3) ponderazione del punteggio assegnato con i pesi**

Esempio Scheda riepilogativa valutazione obiettivi per ciascun dipendente

Obiettivo	Valutazione	Peso	Media ponderata (valutazione x peso)
Obiettivo 1	4	50%	2
Obiettivo 2	3	25%	0,75
Obiettivo 3	2	25%	0,50
β Punteggio finale su valutazione raggiungimento obiettivi dipendente			3,25

3) Per quanto riguarda le **competenze e i comportamenti**, la formula per il calcolo di (δ) è la seguente:

$$\delta = (d_1 + d_2 + d_3 + \dots + d_j) / j$$

Dove:

- j indica il numero totale delle dimensioni di interesse per la valutazione delle capacità, comportamenti e competenze manageriali ed organizzative;
- $d_1, d_2, d_3, \dots, d_j$ sono i punteggi attribuiti ad ogni indicatore di valutazione.

4) Il punteggio complessivo di valutazione individuale assegnato al dipendente (μ) sarà dato dalla somma dei punteggi sintetici attribuiti a ogni ambito di misurazione ponderati con i relativi pesi:

- Per il titolare di P.O.

$$\mu = (\alpha \times 0,20 + \beta \times 0,40 + \delta \times 0,40) \times 100$$

- Per il personale non P.O.

$$\mu = (\alpha_3 \times 0,10 + \beta \times 0,50 + \delta \times 0,40) \times 100$$

$$0 \leq \mu \leq 400$$

con un range di variazione di 400 punti.

COLLEGAMENTO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE AI PREMI PER LE P.O.

- ✓ La retribuzione di risultato spettante viene calcolata in misura strettamente proporzionale al punteggio complessivo di valutazione individuale assegnato. In tal modo in corrispondenza del punteggio massimo (4) verrà erogata la retribuzione massima teorica (25% della retribuzione di posizione), in corrispondenza del punteggio minimo (0) non sarà erogata alcuna retribuzione di risultato, mentre per i punteggi intermedi la retribuzione di risultato sarà ridotta in modo esattamente proporzionale al punteggio ottenuto.
- ✓ Sulla retribuzione di risultato spettante viene operata una decurtazione in proporzione alle giornate di assenza, ad esclusione di:
 - Congedo obbligatorio di maternità/paternità
 - Permessi per dipendenti portatori di handicap grave

- Infortunio
 - Citazione a testimoniare e funzioni di giudice popolare
 - Donazione sangue e midollo osseo
 - Lutto
- ✓ La decurtazione giornaliera sarà pari a:
ammontare retribuzione di risultato erogabile a seguito punteggio di valutazione/252 gg. lavorative annue
 - ✓ La decurtazione non opera per i primi dieci giorni di assenza durante l'anno
 - ✓ In caso di assunzione/cessazione dal servizio, per l'erogazione della retribuzione di risultato è necessaria la presenza nella dotazione organica per almeno sei mesi nell'anno di assunzione o di cessazione, ad eccezione del trasferimento per mobilità presso altre pubbliche amministrazioni
 - ✓ Le economie, derivanti dalle decurtazioni delle retribuzioni di risultato per assenze e per punteggi di valutazione inferiori al massimo, vengono redistribuite tra il personale titolare di p.o. in base al punteggio complessivo di valutazione individuale ottenuto.

COLLEGAMENTO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE AI PREMI PER IL PERSONALE NON P.O.

- ✓ Il premio spettante viene calcolato in misura strettamente proporzionale al punteggio complessivo di valutazione individuale assegnato. In tal modo in corrispondenza del punteggio massimo (4) verrà erogato il premio massimo teorico, in corrispondenza del punteggio minimo (0) non sarà erogata alcun premio, mentre per i punteggi inferiori il premio sarà ridotto in modo esattamente proporzionale al punteggio ottenuto.
- ✓ Sul premio spettante viene operata una decurtazione in proporzione alle giornate di assenza, ad esclusione di:
 - Congedo obbligatorio di maternità/paternità
 - Permessi per dipendenti portatori di handicap grave
 - Infortunio
 - Citazione a testimoniare e funzioni di giudice popolare
 - Donazione sangue e midollo osseo
 - Lutto
- ✓ La decurtazione giornaliera sarà pari a:
ammontare premio erogabile a seguito punteggio di valutazione/252 gg. lavorative annue
- ✓ La decurtazione non opera per i primi dieci giorni di assenza durante l'anno
- ✓ In caso di assunzione/cessazione dal servizio, per l'erogazione della retribuzione di risultato è necessaria la presenza nella dotazione organica per almeno sei mesi

nell'anno di assunzione o di cessazione, ad eccezione del trasferimento per mobilità presso altre pubbliche amministrazioni

- ✓ Le economie, derivanti dalle decurtazioni dei premi per assenze e per punteggi di valutazione inferiori al massimo, vengono redistribuite tra il personale non titolare di p.o. in base al punteggio complessivo di valutazione individuale ottenuto.

La consegna delle schede individuali

Il Segretario generale consegna direttamente le schede ai Dirigenti, alle P.O. delle aree dirigenziali da lui dirette e ai dipendenti degli uffici in staff alle sue dirette dipendenze.

I dirigenti consegnano le schede alle P.O. delle aree dirigenziali di diretta responsabilità.

Le P.O. consegnano le schede al personale appartenente agli uffici da ciascuna coordinati.

Il piano di miglioramento

Affinché l'attività di valutazione della performance individuale non sia finalizzata alla sola erogazione dei premi di produttività/risultato, ma costituisca uno strumento di gestione del personale e in particolare di sviluppo delle competenze e delle capacità dei singoli dipendenti, è opportuno collegare l'attività valutativa con uno specifico piano individuale di miglioramento della performance che, in coerenza con la valutazione, individui percorsi di crescita e di sviluppo del dipendente, attraverso l'individuazione:

- dei punti di forza e di debolezza del valutato
- degli interventi organizzativi da sviluppare come eventuali azioni correttive, con riferimento ai target il cui raggiungimento è stato mancato
- delle azioni di consolidamento delle performance migliori
- del piano di formazione individuale

Dizionario delle competenze

Competenze/Comportamenti personale P.O.	Punteggio	Descrittori
Capacità organizzativa, di coordinamento e di relazione con le altre P.O.	0-1	Molto poco organizzato, non sembra in grado di cooperare con gli altri, è quasi sempre polemico
	2	Poco organizzato, spesso non riesce a cooperare, è spesso sgradevole, difficile andare d'accordo
	3	Generalmente organizzato, va quasi sempre d'accordo con i colleghi, occasionalmente è ostruttivo
	4	Molto ben organizzato, coopera sempre con le altre P.O. e con i dirigenti, va sempre d'accordo con i colleghi
Proattività e capacità di iniziativa, adattabilità e apertura al cambiamento organizzativo e tecnologico	0-1	Richiede incitamento costante per svolgere i propri compiti. Non ha iniziativa e resiste al cambiamento organizzativo e tecnologico
	2	Richiede spesso incitamento per svolgere i propri compiti. Ha poca iniziativa ed è poco incline al cambiamento organizzativo e tecnologico
	3	Buona capacità propositiva, si adegua al cambiamento organizzativo e tecnologico. A volte richiede incitamento per svolgere i propri compiti
	4	Molto propositivo, contribuisce spesso con nuove idee, risponde con prontezza ai cambiamenti organizzativi e tecnologici, cerca costantemente di migliorare il suo operato e l'organizzazione, innovando il proprio modo di lavorare. Non ha alcuna necessità di essere incitato nello svolgimento dei propri compiti
Coinvolgimento, motivazione e supporto alla crescita delle competenze del personale	0-1	Dimostra scarse capacità di motivare e coinvolgere le persone, non gestendo adeguatamente le risorse umane. Non diffonde le proprie capacità e competenze per favorire la crescita professionale complessiva del personale
	2	Dimostra sufficienti capacità di motivare e coinvolgere le persone; la gestione delle risorse umane presenta ampi spazi di miglioramento. E' poco incline a diffondere le proprie capacità e competenze per favorire la crescita professionale complessiva del personale
	3	Dimostra buone capacità di motivare e coinvolgere le persone, gestendo adeguatamente le risorse umane. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva del personale
	4	Dimostra ottime capacità di motivare e coinvolgere le persone, gestendo con padronanza le risorse umane. E' molto capace nel diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva del personale.

Orientamento al risultato	0-1	Dimostra uno scarso orientamento al risultato finale, concentrandosi sulle singole attività di lavoro piuttosto che sull'esito finale dello stesso. Spesso non ha garantito puntualità, efficienza e precisione nella realizzazione dei risultati.
	2	Dimostra un orientamento sufficientemente adeguato ai risultati finali da raggiungere, curando le singole attività e non perdendo di vista il servizio complessivo. Le attività sono state gestite con grado soddisfacente di qualità, efficienza e affidabilità, garantendo sufficiente puntualità e precisione nell'ottenere i risultati
	3	Dimostra un buon orientamento ai risultati finali da raggiungere, buona cura delle singole attività senza perdere di vista il servizio complessivo. Le attività sono state gestite con un buon grado di qualità, efficienza e affidabilità, garantendo spesso puntualità e precisione nell'ottenere i risultati
	4	Dimostra un ottimo orientamento ai risultati finali da raggiungere, con elevato grado di qualità, efficienza e affidabilità delle attività gestite, garantendo puntualità e precisione nell'ottenere i risultati
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (perché abbia sufficiente significatività, questo ambito di valutazione si intende valorizzabile solo in presenza di almeno 3 collaboratori da valutare)	0-1	Non è in grado di differenziare i giudizi di valutazione in base alle competenze, alle capacità, ai comportamenti e all'apporto di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi, assegnando livelli di performance individuale molto poco differenziati
	2	Non dimostra significative capacità di differenziazione dei giudizi in base alle competenze, alle capacità, ai comportamenti e all'apporto di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi, assegnando livelli di performance individuale poco differenziati
	3	Ha una discreta capacità di valutare le competenze, le capacità, i comportamenti e l'apporto di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi, assegnando livelli di performance individuale sufficientemente differenziati
	4	Sa applicare gli strumenti di valutazione del personale, tale da determinare una significativa differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse, in rapporto alle competenze, alle capacità, ai comportamenti e all'apporto di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi

CSI (indice di customer satisfaction)	0-1	Mostra una sensibilità inadeguata alle esigenze degli utenti e difficoltà nel riorientare l'organizzazione in funzione delle loro esigenze, non garantisce il rispetto delle tempistiche e la qualità del risultato
	2	Mostra una sensibilità non del tutto adeguata alle esigenze degli utenti, rimanendo legato a un ruolo rigido e riorientando poco il proprio cambiamento organizzativo, garantisce a volte il rispetto delle tempistiche e la qualità del risultato
	3	Risponde alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo, garantisce spesso il rispetto delle tempistiche e la qualità del risultato
	4	Mostra elevata sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, riorienta il proprio comportamento organizzativo alle esigenze rilevate anche con cambiamenti sostanziali di attività e assetti organizzativi, garantisce il rispetto delle tempistiche e la qualità del risultato

Competenze/Comportamenti personale (non P.O.)	Punteggio	Descrittori
Autonomia operativa	0-1	Di solito aspetta di essere istruito sul lavoro da fare, ha bisogno di supervisione continua e non riesce ad autorganizzare il proprio lavoro quotidiano
	2	Ha spesso difficoltà nelle attività svolte, necessita di un controllo frequente e mostra una limitata capacità di autorganizzare il proprio lavoro quotidiano
	3	Agisce rapidamente senza attendere istruzioni, necessita di una minima supervisione e mostra un'adeguata capacità di autorganizzare il proprio lavoro quotidiano
	4	Prende sempre decisioni proprie, risolve i suoi problemi autonomamente e mostra un'ottima capacità di autorganizzare il proprio lavoro quotidiano
Tempestività, efficienza e qualità delle prestazioni svolte	0-1	Lavora molto lentamente, la qualità e la quantità di output sono nettamente inferiori alla media, non utilizza il tempo in modo efficace, il lavoro è molto trasandato, con errori frequenti ed evitabili, richiede un eccessivo controllo
	2	Lavora lentamente, solo occasionalmente la qualità e la quantità dell'output servizio sono nella media, ha una limitata capacità di utilizzare il tempo in modo efficace, il lavoro è spesso trascurato con errori frequenti
	3	Lavora a un ritmo costante, in modo tempestivo, la qualità e la quantità dell'output sono nella media, il lavoro generalmente è soddisfacente, a volte commette errori
	4	Lavoratore veloce, bene organizzato, la qualità e la quantità dell'output sono sopra la media, il lavoro è sempre preciso e curato, difficilmente necessita di correzioni

Capacità di relazione	0-1	Non sembra in grado di cooperare con gli altri, è quasi sempre polemico, spesso si spazientisce, non ascolta mai in modo empatico ed attivo, spesso si relaziona agli altri con mancanza di rispetto e scarsa correttezza, non condivide mai le proprie conoscenze, non adatta la propria comunicazione per renderla comprensibile al proprio interlocutore, manca di chiarezza e di linearità nell'esprimere contenuti anche complessi, i testi prodotti non sono chiari, né efficaci
	2	Spesso non riesce a cooperare, è spesso sgradevole, difficile andare d'accordo, a volte si spazientisce, non ascolta quasi mai in modo empatico ed attivo, si relaziona agli altri manifestando a volte con il proprio comportamento mancanza di rispetto e di correttezza, spesso non condivide le proprie conoscenze, raramente adatta la propria comunicazione per renderla comprensibile al proprio interlocutore, esprime contenuti anche complessi con poca chiarezza e linearità, produce testi poco chiari ed efficaci
	3	Va quasi sempre d'accordo con i colleghi, occasionalmente è ostruttivo, non si spazientisce quasi mai, sovente ascolta in modo empatico ed attivo, quasi sempre si relaziona agli altri con rispetto e correttezza, condivide spesso le proprie conoscenze, adatta in parte la propria comunicazione e la rende comprensibile al proprio interlocutore, esprime contenuti anche complessi con adeguata chiarezza e linearità, produce testi chiari, efficaci
	4	Collabora molto bene, va sempre d'accordo con i colleghi, non si spazientisce mai, ascolta sempre in modo empatico ed attivo, si relaziona agli altri con rispetto e correttezza, condivide sempre le proprie conoscenze, adatta sempre la propria comunicazione e la rende comprensibile al proprio interlocutore, esprime contenuti anche complessi con estrema chiarezza e linearità, produce testi molto chiari, efficaci e strutturati

Disponibilità, flessibilità e capacità di adattamento	0-1	Incapace di apprendere nuovi compiti e nuove modalità di lavoro e di adattarsi alle nuove situazioni, di accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, non è versatile tra mansioni diverse, resiste al cambiamento
	2	Impara nuove mansioni e modalità di lavoro lentamente, ha difficoltà ad adattarsi alle nuove situazioni, ad accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro e a spostarsi tra un compito ed un altro.
	3	Apprende e impara nuovi compiti e modalità di lavoro abbastanza velocemente, disponibile al cambiamento, si adatta ai mutamenti dell'organizzazione e del lavoro senza particolari problemi, contribuisce a volte ai processi di cambiamento
	4	Apprende e impara velocemente nuovi compiti e modalità di lavoro senza difficoltà, molto disponibile e portato verso il cambiamento, segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, apporta un contributo operativo determinante ai processi di cambiamento aggiornando costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione