

Alle pagine 1)


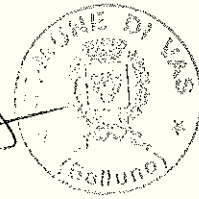
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI

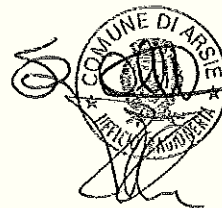
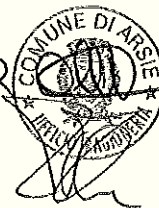
ANNO
COGNOME
NOME

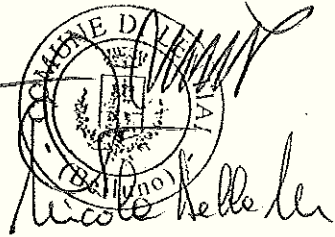

DIMENSIONE	CAPACITA'	INDICATORI	VALUTAZIONE
1)CONTRIBUTO INDIVIDUALE AI RISULTATI ORGANIZZATIVI 25	CONTRIBUTO DATO AL RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Ha cercato il più possibile di non svolgere le mansioni attribuitegli, senza curarsi dei risultati del suo lavoro e senza preoccuparsi delle conseguenze del suo comportamento.	1
		Ha fissato priorità sbagliate, non si è concentrato a sufficienza sul raggiungimento dei risultati, non si è sentito sufficientemente responsabile della performance complessiva dell'ufficio.	2
		Si è concentrato sul raggiungimento dei risultati, ma si è spesso lasciato scoraggiare dalle difficoltà, senza trovare soluzioni.	3
		Si è concentrato sul raggiungimento dei risultati e ha contribuito fattivamente alla buona performance dell'ufficio, sapendo gestire e superare le difficoltà.	4
		È stato determinante nel raggiungimento della buona performance dell'ufficio, grazie alla sua concentrazione sul risultato, alla capacità di fissare priorità, all'individuazione preventiva delle difficoltà e alla rimozione degli ostacoli al proprio lavoro e a quello degli altri.	5

perci
Cubito

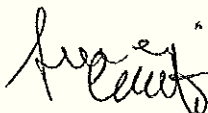
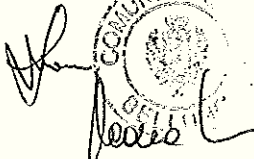


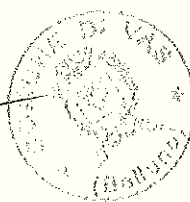
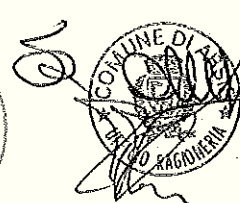

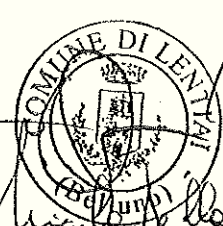



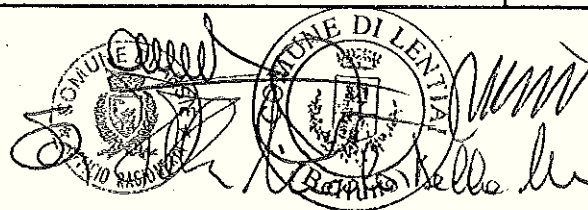
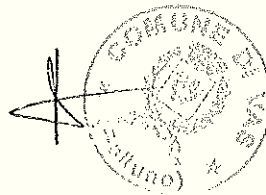
2) FLESSIBILITA' E ADATTAMENTO 10	ADATTAMENTO	Rifiuta mansioni e tempi diversi dagli abituali.	1
		Accetta mansioni nuove solo su ordine, si lamenta.	2
		Si adatta al cambiamento, ma di fronte agli ostacoli torna indietro.	3
		Accetta nuove esigenze facendosi carico degli ostacoli che si presentano.	4
		Si riorganizza con propria iniziativa, per rispondere a nuove esigenze.	5
	GESTIONE DELLE EMERGENZE	Continua sulla sua strada senza curarsi dell'emergenza.	1
		Si interessa alla situazione, per cercare il modo di evitarla o scansarla.	2
		Decide una soluzione e la intraprende, però non si preoccupa che questo minacci il raggiungimento di altri obiettivi.	3
		Interviene per risolvere l'emergenza, tiene conto anche del raggiungimento degli altri obiettivi, sacrificando tuttavia il raggiungimento di alcuni di questi, ritenuti meno importanti.	4
		Ristruttura il proprio lavoro e il proprio tempo, anche coordinandosi con gli altri, entro il gruppo di lavoro, per risolvere l'emergenza e al contempo raggiungere tutti gli obiettivi.	5
3) COMPETENZA E APPRENDIMENTO 5	IMPARARE QUELLO CHE SERVE NELLA SITUAZIONE	Attende che qualcuno gli fornisca le informazioni/aggiornamenti.	1
		Chiede al capo qual è la norma da applicare o la tecnica da utilizzare.	2
		Copia e incolla. Prende spunto da cose già fatte e ripete.	3
		Formula domande. Chiede la frequentazione di corsi.	4
		Formula a sé stesso le domande e cerca da sé le conoscenze che gli servono e le applica correttamente.	5

4) AUTONOMIA E CAPACITA' DECISIONALE 10	AGIRE IN AUTONOMIA	Scarica ad altri tutto ciò che non sa fare.	1
		Se gli dai le istruzioni, fa.	2
		Agisce in autonomia, entro i vincoli, ma non informa sulle nuove azioni intraprese.	3
		Agisce entro i vincoli, in autonomia, informa sulle nuove azioni intraprese o da intraprendere.	4
		Agisce in autonomia, entro i vincoli, fa ipotesi su nuove azioni da intraprendere, informa e si confronta con i colleghi e responsabili, e poi intraprende nuove azioni	5
	AUTOVALUTAZIONE	Non prende in esame eventuali propri comportamenti critici. Rifiuta qualsiasi osservazione.	1
		Prende in esame qualche comportamento critico di sé, ma non accetta che lo facciano gli altri.	2
		Accetta osservazioni sul suo comportamento solo dall'autorità.	3
		Quando qualcuno gli fa notare qualche comportamento inadeguato fa domande per capire la relazione causa-effetto.	4
		Cerca da sé la relazione causa-effetto fra comportamento e risultato e facilita un controllo esterno.	5
5) COMUNICAZIONE 5	ASCOLTARE E SODDISFARE	Parla sempre lui.	1
		Fa domande ma non ascolta le risposte.	2
		Ascolta ma non verifica il grado di soddisfazione dell'interlocutore.	3
		Capisce le esigenze esplicite ed implicite dei colleghi dell'ufficio e si adopera per soddisfarle.	4
		Capisce le esigenze esplicite ed implicite dei colleghi dell'ufficio, si adopera per soddisfarle e verifica la soddisfazione dell'interlocutore.	5
6) RELAZIONI PERSONALI E GESTIONE DEL CONFLITTO NEL GRUPPO DI LAVORO 10	CONDIVIDERE LE INFORMAZIONI SUL LAVORO	Fa il suo lavoro in silenzio. I risultati sono a disposizione di chi li cerca.	1
		Accetta le richieste di informazione sul proprio lavoro da parte di alcuni e non da parte di altri.	2
		Trasmette informazioni sul proprio lavoro seguendo una procedura standard e solo se richiesti.	3
		Trasmette di sua iniziativa le informazioni e nozioni in suo possesso a coloro che ne hanno bisogno.	4
		Di propria iniziativa dà le informazioni necessarie a coloro che ne hanno bisogno, verifica che siano state comprese e che vengano tenute in considerazione	5
	COOPERARE NELLA GESTIONE DELLE ATTIVITA' QUOTIDIANE	Segue solo il suo programma. E' infastidito da ogni interferenza esterna.	1
		Accetta le richieste di aiuto di alcuni e non di altri.	2
		Accetta le richieste di aiuto di tutti se vengono esplicitate.	3
		Prende l'iniziativa per aiutare chi ha bisogno di aiuto e va fuori tempo col proprio lavoro.	4
		Valuta ogni richiesta (implicita o esplicita) rendendola compatibile col proprio programma.	5

7) MODALITA' DI LAVORO 10	LAVORARE PER OBIETTIVI	Fa esclusivamente quanto assegnato (lavora per compiti, va a memoria, in automatico).	1
		Cambia il suo modo di lavorare solo se glielo chiede il capo.	2
		Quando si rende conto che il risultato non è quello atteso, informa il responsabile e lascia a lui la scelta.	3
		Quando si trova in difficoltà o quando si rende conto che il risultato non è quello atteso, fa proposte al responsabile per poter raggiungere l'obiettivo.	4
		Non abbandona il campo fino a quando non ha raggiunto l'obiettivo pattuito, confrontandosi comunque sulle proprie scelte con colleghi e responsabili.	5
	GESTIRE IL PROPRIO TEMPO	Finito il tempo a disposizione nella giornata, lascia il lavoro, indipendentemente dalle scadenze.	1
		Quando è in ritardo si giustifica, ma non cerca soluzioni.	2
		Si consulta col capo quando non riesce a finire un lavoro nei tempi previsti, per cercare con lui una possibile soluzione.	3
		Non lascia il suo lavoro a metà. Si organizza autonomamente quando si accorge di essere in ritardo, per poter rispettare le scadenze.	4
		Non perde di vista l'obiettivo del gruppo e si regola di conseguenza, organizzando fin dall'inizio il proprio lavoro per non giungere mai in ritardo sulle scadenze e sugli impegni.	5
8) COMUNICAZIONE E RAPPORTO CON L'UTENZA 10	SODDISFARE LE ESIGENZE DELL'UTENZA	Se la domanda è fuori standard, dice no.	1
		Fa domande di approfondimento, ma non ascolta le risposte e propone soluzioni standard.	2
		Ascolta l'utente e cerca di "persuaderlo" ad accettare le soluzioni standard.	3
		Fa domande per capire. Indirizza l'utente in base alle risposte. Pensa anche a soluzioni nuove e diverse da quelle standard.	4
		Ascolta l'utente. Capisce le esigenze e lo accompagna fino a buon fine, intraprendendo anche soluzioni nuove e alternative.	5
9) QUALITA' DEL PRODOTTO 15	EFFICIENZA	Fa quello che gli viene detto, non si preoccupa dei propri errori, né dell'organizzazione complessiva del lavoro dell'ufficio.	1
		Considera gli errori un problema dei singoli, di cui deve occuparsi il responsabile.	2
		Si preoccupa dei costi dei propri errori, cerca di evitarli, ma non considera l'organizzazione complessiva dell'ufficio.	3
		Si preoccupa dei costi dei propri errori e di quelli indotti da comportamenti non sinergici (Costi organizzativi). ne parla con il responsabile.	4
		Guida un processo di presa di coscienza degli sprechi dovuti a sinergie mancate.	5

perci
Carlo



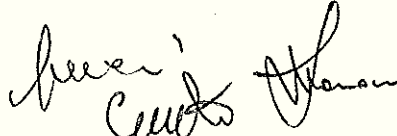
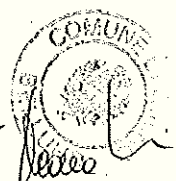

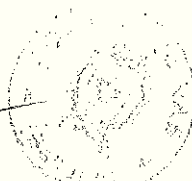
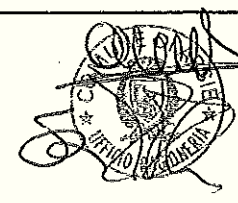


Alle p. 2

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI CON COLLABORATORI

ANNO
 COGNOME
 NOME

DIMENSIONE	CAPACITA'	INDICATORI	VALUTAZIONE	Fattore di ponderazione
1) CAPACITA' DI ANALISI E INTERPRETAZIONE DEI BISOGNI E DELLE ESIGENZE DEI COLLABORATORI 10	DECODIFICARE NUOVE ESIGENZE	Non si accorge delle aspettative delle persone e del gruppo.	1	10
		Sente il clima di aspettativa ma rinvia il proprio intervento più che può.	2	
		Risponde solo a coloro che prendono l'iniziativa	3	
		Si attiva di fronte a qualsiasi segnale dissonante	4	
		Prende l'iniziativa per verificare ciò che pensa di aver capito delle esigenze dei collaboratori.	5	
2) COMUNICAZIONE E ASCOLTO 10	CAPACITA' DI ASCOLTARE I COLLABORATORI	Continua a fare il suo lavoro e non stabilisce alcun contatto fino a quando non lo ha finito.	1	10
		Ascolta il collaboratore quanto basta per capire quale delle sue soluzioni standard può andare bene	2	
		Interrompe quello che sta facendo per accogliere l'interlocutore.	3	
		Elabora soluzioni coerenti col bisogno identificato.	4	
		Si "attiva" verso gli altri sentendosi garante del collaboratore.	5	
3) GESTIONE DEI CONFLITTI 10	LEADERSHIP	Dirigere a suo avviso è una questione tecnica. Bisogna saper comandare.	1	10
		Agisce sulla base delle proprie sensazioni del momento (intuizione: io so, io me ne intendo).	2	
		Problematizza sempre il suo modo di fare quando non raggiunge l'obiettivo desiderato (si chiede perché).	3	
		Si rende conto che il comportamento dei propri collaboratori è un effetto del proprio modo di dirigere, ma non va oltre.	4	
		Sa adottare più stili di leadership. Usa uno stile adatto alle caratteristiche dei singoli collaboratori.	5	

4) CAPACITA' DI ORGANIZZARE IL LAVORO DEL GRUPPO 10	PRESIDIARE L'OBIETTIVO	Lascia che ognuno si gestisca l'obiettivo come crede (nessun controllo in itinere).	1	5
		Accetta i controlli in itinere che ognuno organizza per proprio conto.	2	
		Va a controllare personalmente quando lo ritiene opportuno.	3	
		Propone ai collaboratori di predisporre un proprio programma di controllo e verifica che questo avvenga.	4	
		Concorda preventivamente alcuni controlli individuali e di gruppo.	5	
	ORGANIZZARE IL LAVORO DEL GRUPPO	Indica gli obiettivi e lascia che ognuno si organizzi da sé.	1	3
		Illustra gli obiettivi e dà indicazioni organizzative a chi le chiede.	2	
		Illustra gli obiettivi e fornisce indicazioni organizzative ad ognuno.	3	
		Predisporre programmi scritti individuali e li illustra ad ognuno personalmente	4	
		Predisporre programmi scritti per tutti e li condivide in gruppo.	5	
	CAPACITA' DI VALUTAZIONE	Non si pone il problema degli effetti dei propri giudizi soggettivi sugli interlocutori.	1	2
		Considera ovvio che il capo giudichi i collaboratori.	2	
		Considera comunque equo il giudizio dato dopo che il collaboratore ha potuto difendersi.	3	
		Rileva la funzionalità/disfunzionalità di ogni comportamento rispetto all'obiettivo.	4	
		Accompagna la persona valutata a ripercorrere l'itinerario che porta alla conclusione identificata.	5	
5) INNOVAZIONE, EFFICIENZA E GESTIONI ASSOCIATE 10	PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE E AL RAGGIUNGIMENTO DI UNA MAGGIORE EFFICIENZA ORGANIZZATIVA	Non elabora proposte, ostacola il cambiamento, cerca di mantenere lo status quo.	1	3
		Subisce le innovazioni e se può ne ostacola o ritarda l'applicazione. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni.	2	
		Mantiene un atteggiamento per lo più passivo verso le innovazioni; non le ostacola ma solitamente non ne capisce lo spirito e si limita a dare seguito ai meri aspetti	3	
		Accetta le innovazioni, ritiene costituiscono parte vitale dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzare gli obiettivi	4	
		Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità. A supporto della sua proposta, utilizza confronti, studia casi, acquisisce know-how per mettere a punto soluzioni innovative integrate.	5	
	CAPACITA' DI ADEGUARSI TEMPESTIVAMENTE AI CAMBIAMENTI NORMATIVI	Non approfondisce le nuove norme e non si cura della loro applicazione.	1	7
		È a conoscenza delle nuove norme, ma ne ostacola o ritarda l'applicazione, considerandole un inutile appesantimento burocratico.	2	
		Mantiene un atteggiamento passivo nei riguardi dell'innovazione normativa. Applica le nuove norme solo al fine di non far incorrere l'ente in sanzioni; ma si limita a dar seguito ai meri aspetti burocratici, formali e procedurali della norma.	3	
		Accetta le nuove norme, ne coglie gli aspetti positivi, si attiva per la loro efficace introduzione e applicazione nell'ente.	4	
		Promuove l'adeguamento tempestivo alle nuove norme, senza formalismi. Ne coglie lo spirito innovativo intervenendo sui processi organizzativi, favorendo l'acquisizione di know-how.	5	

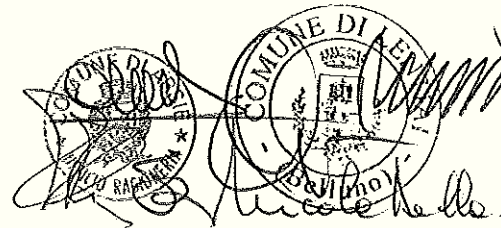
6) RISULTATI 25	CONTRIBUTO DATO AL RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Ha dimostrato disinteresse, ha cercato il più possibile di non assumersi le proprie responsabilità e di scaricare il lavoro sui collaboratori, senza preoccuparsi delle conseguenze del suo comportamento)	1	15
		Non ha dimostrato particolare interesse per il suo lavoro, ha fatto ciò che gli è stato richiesto o che è previsto dalla interpretazione burocratica del suo ruolo. Non si è posto standard di efficienza, né obiettivi	2	
		Quando si rende conto che il risultato non è quello atteso, informa il responsabile e lascia a lui la scelta	3	
		Si è fortemente impegnato per mantenere o raggiungere gli standard operativi. Però non ha contribuito con particolari iniziative personali.	4	
		È stato determinato e motivato nel miglioramento della performance del suo settore, ha proposto obiettivi di miglioramento e li ha perseguiti con metodo e tenacia. Ha saputo porsi obiettivi sfidanti e organizzare azioni per raggiungerli, senza farsi scoraggiare.	5	
	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI FISSATI PER IL SUO UFFICIO NEL PIANO DELLA PERFORMANCE O IN ALTRI STRUMENTI PROGRAMMATICI	Tra 0 e 30%	1	10
		Tra 30 e 70%	2	
		Tra 70 e 80%	3	
		Tra 80 e 90%	4	
		Tra 90 e 100%	5	
7) FERIE E STRAORDINARIO 5	CAPACITA' DI GESTIRE ADEGUATAMENTE LE FERIE PROPRIE E DEI COLLABORATORI	I collaboratori ed il responsabile hanno accumulato una quantità eccessiva di ferie non godute (superiore a 20 gg).	1	5
		I collaboratori ed il responsabile non hanno accumulato ferie non godute, o ne hanno accumulato in misura inferiore a 15gg, ma non è stata posta adeguata attenzione alle esigenze del personale e vi sono stati casi di difficoltà di gestione del lavoro dell'ufficio nei periodi di ferie dei collaboratori. Oppure: i collaboratori hanno accumulato ferie non godute, usufruibili comunque in breve tempo.	2	
		I collaboratori ed il responsabile non hanno accumulato ferie non godute o ne hanno accumulato in misura inferiore a 15gg e è stata posta adeguata attenzione alle esigenze del personale, e vi sono stati casi di difficoltà di gestione del lavoro dell'ufficio nei periodi di ferie dei collaboratori.	3	
		I collaboratori ed il responsabile non hanno accumulato ferie non godute o ne hanno accumulato in misura inferiore a 15gg e le ferie di tutti sono state coordinate, in modo da non lasciare in difficoltà l'ufficio, ma senza porre adeguata attenzione alle esigenze del personale.	4	
		I collaboratori ed il responsabile non hanno accumulato ferie non godute o ne hanno accumulato in misura inferiore a 15gg e le ferie di tutti sono state coordinate, in modo da non lasciare in difficoltà l'ufficio, ponendo anche adeguata attenzione alle esigenze del personale.	5	

ferri
cutti

Stano



+




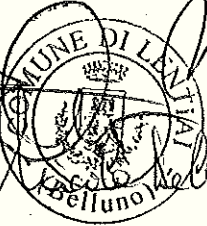
8) VALUTAZIONE 20	CAPACITA' DI DIFFERENZIARE LA VALUTAZIONE TRA I PROPRI COLLABORATORI	Non differenza. Dà a tutti lo stesso giudizio.	1	20
		Differenza in modo non coerente.	2	
		Differenza sufficientemente, ma non in modo pienamente coerente, la valutazione.	3	
		Differenza sufficientemente coerentemente la valutazione	4	
		Differenza sensibilmente la valutazione	5	

*pece
Custo*

Stano

deasio

A

(Belluno)

UNIVERSITA'

Casto della le

Allegato 3)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI SENZA COLLABORATORI

ANNO
 COGNOME
 NOME

DIMENSIONE	CAPACITA'	INDICATORI	VALUTAZIONE	Fattore di ponderazione
1) AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE 10	ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE E CAPACITA' DI GARANTIRE LA CRESCITA DI KNOW HOW DELL'ENTE	Non si aggiorna e non si preoccupa della crescita del know how	1	10
		Sente poco la necessità di aggiornare con continuità le sue conoscenze; la trasmissione di informazioni ai collaboratori e ai colleghi è poco produttiva	2	
		L'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti è responsabilità esclusiva dell'ente. Non richiede interventi formativi né per sé, né per i suoi collaboratori, ma quando l'ente lo obbliga si sottopone alle iniziative stabilite	3	
		È consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale. Sollecita spesso interventi formativi per sé e per i suoi collaboratori e mette a disposizione degli altri le sue conoscenze	4	
		Svolge attività sistematica di aggiornamento in proprio, sollecita interventi formativi mirati, fa circolare le informazioni e le conoscenze secondo precisi obiettivi di miglioramento della performance. Fa dell'aggiornamento continuo un preciso obiettivo professionale. Misura le sue conoscenze con le best practice esterne	5	

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

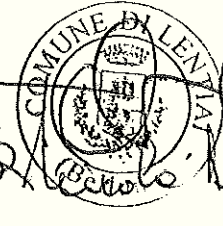
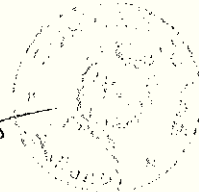
2) INNOVAZIONE, EFFICIENZA E GESTIONI ASSOCIATE 20	PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE E AL RAGGIUNGIMENTO DI UNA MAGGIORE EFFICIENZA ORGANIZZATIVA	Non elabora proposte, ostacola il cambiamento, cerca di mantenere lo status quo.	1	5
		Subisce le innovazioni e se può ne ostacola o ritarda l'applicazione. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni.	2	
		Mantiene un atteggiamento per lo più passivo verso le innovazioni; non le ostacola ma solitamente non ne capisce lo spirito e si limita a dare seguito ai meri aspetti burocratici	3	
		Accetta le innovazioni, ritiene costituiscono parte vitale dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzare gli obiettivi	4	
		Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità. A supporto della sua proposta, utilizza confronti, studia casi, acquisisce know-how per mettere a punto soluzioni innovative integrate.	5	
	CAPACITA' DI ADEGUARSI TEMPESTIVAMENTE AI CAMBIAMENTI NORMATIVI	Non approfondisce le nuove norme e non si cura della loro applicazione.	1	10
		È a conoscenza delle nuove norme, ma ne ostacola o ritarda l'applicazione, considerandole un inutile appesantimento burocratico.	2	
		Mantiene un atteggiamento passivo nei riguardi dell'innovazione normativa. Applica le nuove norme solo al fine di non far incorrere l'ente in sanzioni, ma si limita a dar seguito ai meri aspetti burocratici, formali e procedurali della norma.	3	
		Accetta le nuove norme, ne coglie gli aspetti positivi, si attiva per la loro efficace introduzione e applicazione nell'ente.	4	
		Promuove l'adeguamento tempestivo alle nuove norme, senza formalismi. Ne coglie lo spirito innovativo intervenendo sui processi organizzativi, favorendo l'acquisizione di know-how.	5	
	CAPACITA' DI CONTRIBUIRE ALL'INTEGRAZIONE E ASSOCIAZIONE DEI SERVIZI	E' ostile alle gestioni associate e ne ostacola l'attività	1	5
		Non coopera, ha una visione negativa delle gestioni associate, non riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione	2	
		E' piuttosto indifferente e rituttante nei riguardi delle gestioni associate. Se coinvolto, mantiene un atteggiamento burocratico e poco impegnato	3	
		Si lascia coinvolgere volentieri nelle gestioni associate, mantiene un atteggiamento collaborativo e propositivo	4	
		Propone nuove gestioni associate, suffragando la proposta con dati concreti. Lavora al consolidamento dei servizi associati esistenti, valorizzando i processi di integrazione. Fa riferimento continuo alla necessità di associazione di servizi per affrontare i problemi più complessi dell'ente.	5	

Pereri
And

Stam



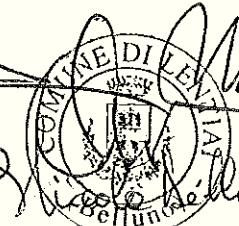
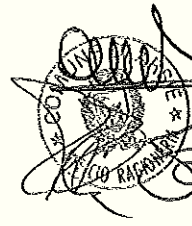
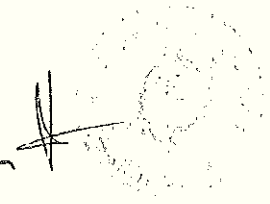
A



Beato delle li

3) RISULTATI 50	CONTRIBUTO DATO AL RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Ha dimostrato disinteresse, ha cercato il più possibile di non assumersi le proprie responsabilità e di scaricare il lavoro sui collaboratori, senza preoccuparsi delle conseguenze del suo comportamento)	1	50
		Non ha dimostrato particolare interesse per il suo lavoro, ha fatto ciò che gli è stato richiesto o che è previsto dalla interpretazione burocratica del suo ruolo. Non si è posto standard di efficienza, né obiettivi	2	
		Quando si rende conto che il risultato non è quello atteso, informa il responsabile e lascia a lui la scelta	3	
		Si è fortemente impegnato per mantenere o raggiungere gli standard operativi. Però non ha contribuito con particolari iniziative personali.	4	
		È stato determinato e motivato nel miglioramento della performance del suo settore, ha proposto obiettivi di miglioramento e li ha perseguiti con metodo e tenacia. Ha saputo porsi obiettivi sfidanti e organizzare azioni per raggiungerli, senza farsi scoraggiare.	5	
4) FERIE 20	CAPACITA' DI GESTIRE ADEGUATAMENTE LE PROPRIE FERIE	Il responsabile ha accumulato una quantità eccessiva di ferie non godute (superiore a 20 gg)	1	20
		Il responsabile ha accumulato una quantità discreta di ferie non godute (superiore a 15 gg e inferiore a 20 gg)	2	
		Il responsabile non ha accumulato ferie non godute (o comunque inferiore a 15 gg.), ma le ferie sono state godute senza avere cura di concordarle con i responsabili degli altri servizi funzionalmente collegati	3	
		Il responsabile non ha accumulato ferie non godute (o comunque inferiore a 15 gg.) e le ferie sono state godute avendo cura di concordarle solo con alcuni dei responsabili degli altri servizi funzionalmente collegati	4	
		Il responsabile non ha accumulato ferie non godute (o comunque inferiore a 15 gg.) e le ferie sono state godute avendo cura di concordarle con i responsabili degli altri servizi funzionalmente collegati	5	

*ferrier
Luca*



Luca