

ALLEGATO A**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI AIPO
ANNO 2006**

Il sistema di valutazione si articola, dal punto di vista metodologico, in tre aspetti distinti ma tra loro fortemente correlati:

- 1. IL MODELLO DI VALUTAZIONE**
- 2. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**
- 3. GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE**

1) IL MODELLO DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione si pone quale obiettivo primario quello di orientare la prestazione dei dirigenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

La direzione per obiettivi è uno stile di direzione che attiva un processo per la definizione, da parte dell'Amministrazione, degli obiettivi da raggiungere in un arco di tempo determinato, sulla base delle linee e dei piani programmatici assegnati a centri complessi di responsabilità che vengono individuati nelle singole strutture.

Ciò implica una impostazione tecnico-aziendale, cioè un approccio, per quanto concerne la gestione e l'organizzazione, coerente con i principi dell'economia aziendale e delle discipline del management.

In tale contesto necessariamente va privilegiato il ruolo del controllo di gestione, per monitorare l'efficacia e l'efficienza della gestione attraverso l'utilizzo di adeguati strumenti e metodologie di misurazione e produzione di informazioni fondamentali a motivare i Dirigenti ed i Funzionari a responsabilizzarli e a supportarli nei loro processi decisionali.

Il sistema di valutazione in argomento è centrato, altresì, sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base dei **risultati** raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati, dei **comportamenti** agiti e delle **conoscenze** tecnico-professionali sviluppate (di ruolo e gestionali).

Deve, pertanto, essere un **sistema di valutazione integrato**, i cui **valori** possono sintetizzarsi nei seguenti:

- Orientamento al risultato, per superare il modello dell'adempimento
- Sviluppo dell'empowerment, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze
- Integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi
- Capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento
- Orientamento al "cliente" (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio

Per ogni Struttura vengono individuate **tre aree di valutazione e relativa ponderazione**, come di seguito riportata:

- **A) OBIETTIVI**
- **B) COMPORAMENTI**
- **C) CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI**

AREA DI VALUTAZIONE	FATTORI DI VALUTAZIONE
A) OBIETTIVI ⇒	Ob. n° 1 Economico - Finanziario Ob. n° 2 Programmazione e controllo Ob. n° 3 Funzionamento organizzativo Ob. n° 4 Qualità
B) COMPORAMENTI ⇒	Capacità di direzione organizzativa Capacità di gestione delle risorse umane Capacità di comunicazione e integrazione
C) CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI ⇒	Conoscenze specifiche di ruolo Conoscenze informatiche Conoscenze linguistiche

A) AREA DEGLI OBIETTIVI

Al fine di rendere possibile una loro corretta assegnazione e successiva valutazione gli obiettivi devono essere:

- **chiari** nella loro definizione;
- **negoziati** con gli organi politici di riferimento;
- **coerenti** con le strategie e gli obiettivi di pianificazione dell'Ente;
- **integrati**;
- **collegati** ai sistemi di budget e di reporting esistenti;
- **adattabili** a diverse ipotesi di scelta, in relazione alla flessibilità del budget assegnato;
- **misurabili** nella loro quantificazione;
- **significativi**;
- **innovativi**;
- **non facilmente raggiungibili, sfidanti ma realistici**;
- **traducibili** in risparmi, nel loro raggiungimento.

Per rendere il modello degli obiettivi omogeneo nelle sue logiche di fondo ma flessibile e personalizzato sulla realtà operativa delle diverse strutture, vengono individuate **quattro aree di obiettivi**, che rappresentano una prima “tappa di avvicinamento” al modello del **balanced scorecard**.

Relativamente alle prime tre aree, **le attività di gestione ordinaria NON** possono essere considerate come obiettivi.

Il quarto obiettivo vuole misurare il livello di qualità delle attività realizzate da ogni Struttura.

Naturalmente per ogni “area di obiettivi” è necessario definire, con il supporto metodologico delle strutture competenti in materia di controllo di gestione, uno o più obiettivi specifici fornendone la **descrizione**, l'**indicatore di risultato** e la relativa **quantificazione**; tali aspetti dovranno comunque essere negoziati con il Direttore dell'AIPO e da esso formalmente assegnati, previa validazione del Nucleo di Valutazione.

Nel caso in cui per una o più aree venissero definiti non uno ma due obiettivi, per ognuno di essi è necessario fornire descrizione, indicatore di risultato e quantificazione, nonché ripartire il peso percentuale dell'area sui due sub-obiettivi, con l'avvertenza di usare solo numeri interi per evitare che nell'attribuzione dei punteggi di valutazione si ottengano valori con cifre decimali.

1° OBIETTIVO: ECONOMICO-FINANZIARIO

Nell'ottica di favorire il raggiungimento di significative economie di gestione ogni Dirigente deve individuare un programma/progetto specifico e significativo a forte impatto economico finanziario.

Al fine di favorirne l'individuazione, si riportano, di seguito, alcune possibili aree di obiettivi, rimandando, per maggiori dettagli:

- contratti di sponsorizzazione
- outsourcing
- project financing e forme di collaborazione pubblico-privato (PPP)
- razionalizzazione delle spese in conto capitale e/o delle spese correnti
- reperimento di nuove entrate non ordinarie.

In particolare, l'obiettivo si deve articolare nel seguente modo:

Descrizione

Indicatore di risultato : il parametro scelto per misurare l'obiettivo

Quantificazione obiettivo : il target fissato per il 2006

Si precisa che l'obiettivo deve essere nuovo e significativo, dove per **nuovo** s'intende un progetto/azione individuato nell'anno in corso e non ancora realizzato alla data di assegnazione degli obiettivi, mentre per **significativo** s'intende un progetto/azione misurabile attraverso almeno uno dei seguenti parametri:

1. numero dei soggetti o strutture coinvolte;
2. ricadute rilevanti sui processi operativi interni;
3. apprezzabile impatto economico-finanziario;
4. altro, da specificare.

N.B. : Per le Strutture che non presentano caratteristiche di applicabilità di questa area di obiettivi, il relativo peso percentuale viene attribuito (in fase di assegnazione degli obiettivi) ad una o più delle altre aree.

2° OBIETTIVO: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Ogni Dirigente ha come obiettivo la realizzazione di un time-line (diagramma di Gantt) delle azioni necessarie a conseguire i principali obiettivi attribuiti, definiti in termini di attività, tempi, impegni finanziari/economici e risultati attesi.

In particolare, l'obiettivo si deve articolare nel seguente modo:

Descrizione

Indicatore di risultato: grado di realizzazione degli obiettivi previsti nel diagramma di Gantt e rispetto dei tempi di realizzazione delle azioni identificate con un ritardo massimo accettabile di 1 mese dalla data di scadenza.

Quantificazione obiettivo: il target fissato per il 2006

3° OBIETTIVO: FUNZIONAMENTO ORGANIZZATIVO

Ogni Dirigente deve realizzare/avviare nuove e significative azioni di razionalizzazione organizzativa (in collaborazione con l'Ufficio competente in materia di Personale e Organizzazione) dirette a migliorare l'efficienza interna dell'AIPO.

In particolare le aree sulle quali intervenire sono:

1. AREA PROCESSI: migliorare attraverso la misurazione delle principali attività/processi/progetti, anche mediante interventi di natura informatica:
 - le "caratteristiche tecniche" del servizio erogato (in ottica interna di "produzione") e/o
 - l'efficienza nell'utilizzo delle risorse impiegate e/o
 - i tempi di realizzazione.
2. AREA RISORSE UMANE: migliorare il livello di conoscenze e di capacità posseduto dalle risorse assegnate alla propria struttura rispetto a quello richiesto dall'Ente.

In particolare, l'obiettivo si deve articolare nel seguente modo:

Descrizione

Indicatore di risultato : il parametro scelto per misurare l'obiettivo

Quantificazione obiettivo : il target fissato per il 2006

Si precisa che l'obiettivo deve essere nuovo e significativo, dove per *muovo* s'intende un'azione individuata nell'anno in corso e non ancora realizzata alla data di assegnazione degli obiettivi, mentre per *significativo* s'intende un'azione misurabile attraverso almeno uno dei seguenti parametri:

1. numero dei soggetti o strutture coinvolte;
2. ricadute rilevanti sui processi operativi interni;
3. apprezzabile miglioramento dell'efficienza
4. altro, da specificare.

4° OBIETTIVO: QUALITA'

Ogni Dirigente, sulla base del Diagramma di Gantt, individua un programma/progetto significativo, prioritario e possibilmente collegato agli stanziamenti richiesti per il bilancio di previsione con riferimento ai capitoli di competenza, che migliori la qualità delle attività realizzate.

Si precisa che questo obiettivo è finalizzato a misurare le percezioni dei clienti esterni ed interni, in termini di caratteristiche "tecniche" del servizio erogato, modalità di erogazione e gestione della relazione con il cliente.

Si precisa che il programma/progetto NON deve essere stato già realizzato alla data di assegnazione degli obiettivi.

Ogni obiettivo specifico deve di norma contenere:

- la descrizione dei risultati che si intendono perseguire e delle attività ad essi collegate;
- i tempi necessari previsti e le singole azioni che compongono l'obiettivo;
- le risorse necessarie distinte per anno e relativo capitolo di bilancio;
- la struttura responsabile;
- le strutture coinvolte;
- gli indicatori di risultato.

Ove non fosse possibile o agevole individuare e misurare la percezione dei "clienti/utilizzatori" il Dirigente deve individuare comunque un appropriato indicatore di risultato e relativa quantificazione dell'obiettivo.

In particolare, l'obiettivo si deve articolare nel seguente modo:

Descrizione

Indicatore di risultato : il parametro scelto per misurare l'obiettivo

Quantificazione obiettivo : il target fissato per il 2006

B) AREA DEI COMPORAMENTI

Per quanto riguarda i comportamenti, i principali fattori normalmente presi considerazione sono i seguenti:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità d'innovazione;
- il contributo all'integrazione con altre Strutture;

- l'iniziativa;
- la capacità di direzione.

In particolare, per quanto riguarda questa area di valutazione i macro fattori inseriti nel modello sono i tre seguenti:

- **CAPACITÀ DI DIREZIONE ORGANIZZATIVA**

Si articola in :

- capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e temperando i diversi impegni;
- capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi;
- capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e di procedimento ed i conseguenti processi formativi del personale;
- capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione.

- **CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Si articola in:

- capacità dimostrata nel motivare, sviluppare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, nonché, mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro.

- **CAPACITÀ DI COMUNICAZIONE E INTEGRAZIONE**

Si articola in:

- capacità dimostrata nel fornire contributi alla integrazione tra i diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative".

C) AREA DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI

Per quanto riguarda questa area il macro fattore di riferimento è legato alla qualità "dell'apporto personale specifico".

In particolare, per quanto concerne la valutazione delle conoscenze, gli elementi da considerare sono:

- **conoscenze specifiche di ruolo;**
- **conoscenze informatiche;**
- **conoscenze linguistiche.**

PONDERAZIONE DEL SISTEMA

I fattori di ponderazione da applicare alle tre aree di valutazione, al fine di individuare in che modo ciascuna di esse concorrerà alla valutazione complessiva del Dirigente, vengono così di seguito definiti.

Tale ponderazione, che è espressa in termini percentuali su base totale 100, deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti manageriali che l'Ente ritiene prioritario perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate.

Peso % attribuito ai singoli obiettivi dell'area di valutazione A):

		PESO
Obiettivo n. 1	Economico-Finanziario	5%
Obiettivo n. 2	Programmazione e controllo	25%
Obiettivo n. 3	Funzionamento organizzativo	20%
Obiettivo n. 4	Qualità	20%
Totale		70%

Peso % attribuito ai macro fattori dell'area B) e C):

	PESO
Capacità di direzione organizzativa	9%
Capacità di gestione delle risorse umane	9%
Capacità di comunicazione e integrazione	9%
Conoscenze tecnico-professionali	3%
Totale	30%

2) IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Per applicare correttamente il modello di valutazione prima descritto è necessario definire quattro momenti fondamentali della sua attuazione.

- FASE 1 Definizione, assegnazione ed eventuale revisione degli obiettivi
- FASE 2 Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti
- FASE 3 Valutazione finale dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati
- FASE 4 Applicazione del sistema premiante

FASE 1

Il Direttore dell'AIPO, sulla base delle linee strategiche e dei programmi pluriennali, definisce annualmente – mediante un colloquio aperto al confronto e collaborativo - gli obiettivi da assegnare ai singoli Dirigenti, con il supporto del Nucleo di Valutazione.

In particolare vengono definiti, per ogni area di responsabilità, gli obiettivi di risultato individuando, per ognuno, l'indicatore di risultato e la relativa quantificazione.

Gli obiettivi, prima di essere assegnati, dovranno essere validati dal Nucleo di Valutazione.

Questa fase si conclude con un colloquio di assegnazione degli obiettivi, formalizzato con la compilazione della "scheda di definizione degli obiettivi" (all.1) firmata per condivisione.

Nel caso in cui, per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Dirigente, si verificano eventi oggettivamente non governabili dal medesimo che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati, il Dirigente interessato può proporre al Nucleo di Valutazione una revisione degli obiettivi stessi.

In tale ipotesi, ove il Nucleo di Valutazione accolga la proposta, si avvia nuovamente la procedura prevista per l'assegnazione degli obiettivi, che deve concludersi entro il 30 settembre dell'anno di riferimento. In mancanza di accoglimento della proposta suindicata entro il termine predetto, sono confermati gli obiettivi precedentemente assegnati.

Analoga procedura dovrà essere seguita nel caso in cui sia il Direttore dell'AIPO a modificare gli obiettivi o le loro priorità.

FASE 2

Con cadenza periodica e sulla base dei dati di reporting forniti dagli Uffici competenti in materia di Controllo di Gestione (quando tale competenza sarà resa operativa) e Bilancio, viene effettuato dalle singole Strutture dirigenziali il monitoraggio in itinere dei risultati raggiunti.

FASE 3

In questa fase il Nucleo di Valutazione – d'intesa con il Direttore dell'AIPO - verifica il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Non sono valutabili e, pertanto, non percepiscono il trattamento economico accessorio, i Dirigenti il cui incarico nel corso dell'anno non abbia superato la durata di sei mesi.

All'inizio dell'anno successivo e, comunque, non oltre il 31 gennaio, i Dirigenti presentano una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente e la documentazione idonea a valutare gli eventuali scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti.

Il Nucleo di Valutazione – d'intesa con il Direttore dell'AIPO - esprime una valutazione del rendimento in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione dei comportamenti e delle conoscenze viene espressa dal Direttore dell'AIPO – con il supporto del Nucleo di Valutazione - sulla base dei giudizi conseguiti e della documentazione acquisita.

Questa fase si conclude quando, successivamente, valutatore e valutato si incontrano per un colloquio nell'ambito del quale viene illustrato l'esito della valutazione medesima e viene sottoscritta la scheda di valutazione dal Dirigente interessato.

La metodologia per la valutazione dei Dirigenti si fonda su modalità di espressione del valore basata su scala numerica oscillante da 1 (giudizio insufficiente) a 4 (giudizio ottimo); la valutazione viene articolata sui seguenti livelli di intensità:

ottimo o obiettivo significativamente superato	4
buono o obiettivo raggiunto	3
sufficiente o obiettivo parzialmente raggiunto	2
insufficiente o obiettivo non raggiunto	1

Questa scala di intensità viene applicata a tutte le aree di valutazione precedentemente indicate, con il seguente grading:

Risultato < 60% dell'obiettivo = 1 p.to
60% dell'obiettivo ≤ Risultato < 95% dell'obiettivo = 2 p.ti
95% dell'obiettivo ≤ Risultato < 105% dell'obiettivo = 3 p.ti
Risultato ≥ del 105% dell'obiettivo = 4 p.ti

PROCEDURA DI GARANZIA IN CASO DI VALUTAZIONE NEGATIVA

Nel caso in cui la valutazione si concluda con un giudizio negativo (inferiore a 40/100 del punteggio massimo attribuibile), prima della formalizzazione delle decisioni è ammessa una forma scritta di contestazione, che verrà trasmessa al Nucleo di Valutazione ed al Direttore dell'AIPO.

Nel caso di valutazione negativa, formalizzata a seguito della procedura di garanzia, vengono stabilite con successivo provvedimento le eventuali misure da adottare, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico affidato.

FASE 4

Successivamente alla valutazione dei risultati viene applicato il sistema premiante vigente che lega una parte variabile della retribuzione, rappresentata da un trattamento accessorio, al grado di raggiungimento degli obiettivi così come desunto dall'applicazione del sistema di valutazione.

APPLICAZIONE DEL SISTEMA PREMIANTE: IL TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

Per i valutati il trattamento economico accessorio viene erogato secondo il punteggio assegnato sulla base del sistema di valutazione in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e più precisamente sulla base dei valori della tabella seguente:

% ottenuta	Punteggio ottenuto	Percentuale rispetto a max. trattamento accessorio
Sino al 40%	0-160	Zero
>40% sino al 60%	161-240	25%
>60% sino all'85%	241-340	62,5%
>85% sino al 100%	341-400	100%

3) GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE

Al fine di supportare adeguatamente l'applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni, sono stati messi a punto i seguenti strumenti:

1. la scheda di definizione degli obiettivi **(all.1)**
2. la scheda di valutazione delle prestazioni **(all.2)**



SCHEDA DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Struttura _____

Cognome e Nome _____

Anno considerato 2006

Firma del Direttore _____

Firma del Dirigente valutato _____

Data incontro _____

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 1: ECONOMICO-FINANZIARIO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	_____

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	5
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	_____
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	_____

RISORSE ASSEGNATE, IN COERENZA CON L'OBIETTIVO QUANTIFICATO

PIANO D'AZIONE

OSSERVAZIONI

Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 2: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	25
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	

RISORSE ASSEGNATE, IN COERENZA CON L'OBIETTIVO QUANTIFICATO

PIANO D'AZIONE

OSSERVAZIONI

Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 3: FUNZIONAMENTO ORGANIZZATIVO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	20
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>

RISORSE ASSEGNATE, IN COERENZA CON L'OBIETTIVO QUANTIFICATO

PIANO D'AZIONE

OSSERVAZIONI

Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 4: QUALITA'

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	20
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>

RISORSE ASSEGNATE, IN COERENZA CON L'OBIETTIVO QUANTIFICATO

PIANO D'AZIONE

OSSERVAZIONI

Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo

AREA DEI COMPORTAMENTI/CONOSCENZE

**PESO % ATTRIBUITO
AL MACRO-FATTORE**

**MACRO-FATTORI DI
VALUTAZIONE**

FATTORI DI VALUTAZIONE

9

CAPACITÀ DI DIREZIONE
ORGANIZZATIVA

- Gestione del proprio tempo
- Flessibilità
- Rispetto non formalistico delle regole
- Gestione delle innovazioni
- Orientamento al controllo di gestione

9

CAPACITÀ DI GESTIONE
DELLE RISORSE UMANE

- Leadership, motivazione e responsabilizzazione
- Gestione del clima organizzativo
- Gestione e sviluppo delle risorse umane

9

CAPACITÀ DI
COMUNICAZIONE
E INTEGRAZIONE

- Gestione del cambiamento
- Orientamento all'integrazione
- Gestione delle emergenze

3

CONOSCENZE
TECNICO-
PROFESSIONALI

- Conoscenze specifiche del ruolo e relativo aggiornamento
- Conoscenze informatiche
- Conoscenze linguistiche

SINTESI DEGLI OBIETTIVI

AREA DEGLI OBIETTIVI

• Obiettivo 1:	economico-finanziario	peso%	5
• Obiettivo 2:	programmazione e controllo	peso%	25
• Obiettivo 3:	funzionamento organizzativo	peso%	20
• Obiettivo 4:	qualità	peso%	20
		Peso totale	70

AREA DEI COMPORAMENTI/CONOSCENZE

• Capacità di direzione organizzativa	peso%	9
• Capacità di gestione delle risorse umane	peso%	9
• Capacità di comunicazione e integrazione	peso%	9
• Conoscenze tecnico-professionali	peso%	3
	Peso totale	30
	TOTALE	100%



SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Struttura _____

Cognome e Nome _____

Anno considerato **2006**

Firma del Direttore _____

Firma del Dirigente valutato _____

Data incontro _____

AREA DEGLI OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI	PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PONDERATO (Peso % X Punteggio)				
Obiettivo n. 1: economico-finanziario	5	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px;"></div>
1	2	3	4				
Obiettivo n. 2: programm. e controllo	25	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px;"></div>
1	2	3	4				
Obiettivo n. 3: funzionam. organizz.	20	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px;"></div>
1	2	3	4				
Obiettivo n. 4: qualità	20	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px;"></div>
1	2	3	4				
TOTALE	70		<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px;"></div>				

LEGENDA

4
3
2
1

OBIETTIVO SIGNIFICATIVAMENTE SUPERATO
 OBIETTIVO RAGGIUNTO
 OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO
 OBIETTIVO NON RAGGIUNTO

AREA DEI COMPORAMENTI/CONOSCENZE

DESCRIZIONE DEI MACRO-FATTORI	PESO % ATTRIBUITO AI MACRO-FATTORI	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PONDERATO (Peso % X Punteggio)
Capacità di direzione organizzativa	9	1 2 3 4	
Capacità di gestione delle risorse umane	9	1 2 3 4	
Capacità di comunicazione e integrazione	9	1 2 3 4	
Conoscenze tecnico- professionali	3	1 2 3 4	
TOTALE	30		

LEGENDA

4	OTTIMO
3	BUONO
2	SUFFICIENTE
1	INSUFFICIENTE

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Riportare i valori espressi nelle valutazioni degli elementi sotto citati

• AREA DEGLI OBIETTIVI	PESO %	<input type="text" value="70"/>	TOTALE	<input type="text"/>
• AREA DEI COMPORTAMENTI- CONOSCENZE	PESO %	<input type="text" value="30"/>	TOTALE	<input type="text"/>
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	PESO %	<input type="text" value="100"/>	TOTALE	<input type="text"/>

PUNTI DI FORZA

AREE DI MIGLIORAMENTO

EVENTUALI COMMENTI

Eventuali osservazioni conclusive del Direttore AIPO

Eventuali osservazioni conclusive del Dirigente valutato
