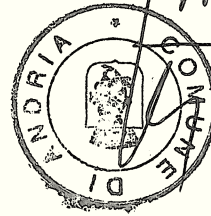




CITTÀ
DI ANDRIA



Allegato A)

Sistema di Misurazione
e Valutazione delle performance
Dirigenti

INDICE

- Art. 1- VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA.
- Art. 2 - SISTEMA DI VALUTAZIONE. LE "MACRO AREE" DI VALUTAZIONE.
- Art. 3 - PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE.
- Art. 4 - FASE DELLA PROGRAMMAZIONE. RIPARTIZIONE DEL PUNTEGGIO DISPONIBILE - SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE.
- Art. 5 - COMPILAZIONE DELLA SCHEDA.
- Art. 6 - FASE DELLA VALUTAZIONE.
- Art. 7 - VALUTAZIONE ED EFFETTI DEL RISULTATO RAGGIUNTO.
- Art. 8 - GRADUATORIA DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI.

Art. 1-VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

1. La valutazione dei dirigenti consiste nel verificare la performance di coloro che gestiscono a livello dirigenziale i centri di responsabilità e le unità organizzative in cui esse si articolano, tenendo conto delle "prestazioni" rese e cioè degli obiettivi e dei risultati raggiunti e delle "competenze organizzative" definite come "i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse umane e organizzative assegnate ai dirigenti".
2. Lo scopo della valutazione è quello di esprimere il confronto, basato su regole e strumenti predefiniti, tra le aspettative in termini di risultati attesi connessi agli obiettivi (fase della programmazione) ed i risultati effettivamente realizzati avuto riguardo alle risorse umane, finanziarie e strumentali poste a disposizione del soggetto da valutare (fase della valutazione).
3. La valutazione ha il suo punto di riferimento naturale negli esiti del controllo di gestione: il corretto utilizzo di questo strumento garantisce il rispetto dell'oggettività dell'azione gestionale, costituendo fonte obiettiva nelle misurazioni e/o quantificazioni di efficienza-efficacia-economicità eseguite sull'azione delle unità organizzative cui sono preposti i dirigenti. Tali misurazioni e/o quantificazioni devono essere effettuate sulla base di parametri e indicatori stabiliti e predeterminati dall'amministrazione e condivisi dai soggetti da valutare.
4. Il controllo di gestione, a regime, fornisce i report che rappresentano solo alcuni degli elementi o dei parametri utili alla valutazione del dirigente; restano comunque ferme le prescrizioni di legge che si ispirano a tre principi:
 - a. la diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
 - b. la necessità che il sistema di valutazione sia sottoposto ad approvazione o verifica da parte della Giunta Comunale;
 - c. la partecipazione del valutato al procedimento di valutazione, che deve effettuarsi con un provvedimento espresso entro quattro mesi dal termine del periodo di riferimento e in nessun caso mai oltre i termini previsti dall'art. 7, comma 1. Nel caso in cui il Dirigente sottoposto a valutazione non offra la cooperazione necessaria, la valutazione si intende negativa.
5. Il sistema di valutazione, basato sull'apprezzamento di risultati attesi attraverso una procedura necessariamente formalizzata, si fonda sulla:
 - a. predeterminazione rispetto al periodo di valutazione;
 - b. chiara predisposizione di regole e tempi;
 - c. oggettività della misura dei risultati;
 - d. regolamentazione e trasparenza del rapporto tra il valutatore e il valutato.
6. Il sistema di valutazione adottato è di tipo misto e tiene conto non solo dei risultati quantificabili prodotti dai dirigenti, ma anche dei comportamenti da questi posti in essere per realizzare gli obiettivi.
7. La valutazione dei Dirigenti sarà effettuata sulla scorta dei risultati della gestione e dei comportamenti organizzativi in modo da valutare la capacità dei dirigenti di raggiungere obiettivi attraverso logiche manageriali.
8. Tutti gli elementi della valutazione, a prescindere dalla loro provenienza, devono essere suscettibili di misurazione-quantificazione sulla base di parametri, indicatori (interni e/o esterni) o standard predeterminati.

Art. 2-SISTEMA DI VALUTAZIONE LE "MACRO AREE" DI VALUTAZIONE

1. Il Dirigente partecipa alla definizione degli ambiti di misurazione delle performance che

saranno successivamente oggetto della valutazione annuale con percorsi di condivisione al fine di definire, nel comune periodo gestionale di riferimento, un quadro complessivo dei risultati attesi quanto più possibile congruo ed integrato.

2. Il sistema di programmazione e misurazione delle performance dei Dirigenti deve necessariamente risultare connesso a quello del personale titolare di posizione organizzativa da essi eventualmente coordinato, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi complessivamente assegnati all'interno dei piani di lavoro e perseguiti dalle singole strutture organizzative.
3. Gli obiettivi devono avere un logico collegamento con i programmi e progetti della Relazione Previsionale e Programmatica.
4. La valutazione dei risultati attesi dei dirigenti è effettuata con riguardo a due macro aree:
 - a. Performance operativa;
 - b. Comportamento organizzativo.

PERFORMANCE OPERATIVA

Il livello di prestazione tecnica raggiunto dal dirigente con riferimento agli obiettivi ordinari e strategici individuati nella fase di programmazione e nella fase di attuazione del piano di lavoro è il contenuto della macro area "performance operativa" e tali obiettivi costituiscono le priorità per l'Amministrazione.

Ai fini della valutazione, gli obiettivi vanno determinati in maniera chiara e univoca, affinché si evitino dubbi e interpretazioni personali: gli obiettivi devono altresì essere coerenti con i contenuti della Relazione Previsionale e Programmatica e devono rispondere a criteri oggettivi di quantificabilità e raggiungibilità.

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Le attitudini manageriali del dirigente, cioè le sue capacità gestionali e relazionali, sono i contenuti della macro area "Comportamento organizzativo" e si estrinsecano in:

- a. capacità di analisi e programmazione;
- b. capacità di relazione e coordinamento;
- c. capacità di gestione e realizzazione.

Art. 3-PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

1. Il procedimento di valutazione del sistema prevede la iniziale compilazione della Scheda allegata, divisa nella Sezione A (Programmazione degli obiettivi) e Sezione B (Programmazione delle azioni).
2. Gli elementi che devono essere utilizzati ai fini della valutazione del concreto raggiungimento degli obiettivi vengono esplicitati nella Scheda-Sezione A con indicazione dell'anno di riferimento.
3. Gli elementi che devono essere utilizzati ai fini della individuazione dei pesi da attribuire alle varie azioni nelle quali possono essere suddivisi (attraverso i rispettivi piani di lavoro) i singoli obiettivi della performance operativa vengono, invece, esplicitati nella Scheda-Sezione B.
4. Il procedimento di valutazione del sistema prevede, nella fase finale, la compilazione della Scheda-Sezione D (Valutazione dei risultati) e Sezione C (Valutazione delle azioni).

Art. 4-FASE DELLA PROGRAMMAZIONE.

RIPARTIZIONE DEL PUNTEGGIO DISPONIBILE - SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE.

1. La fase di programmazione ai fini della valutazione di cui al presente Sistema coincide con

- la fase di programmazione dell'attività amministrativa e della gestione.
2. I valori (pesi) a ciascuna delle voci che compongono le due macro-aree di valutazione vengono attribuiti con la compilazione della Scheda-Sezione A.
 3. I valori (pesi) alle azioni nelle quali sono suddivisi i singoli obiettivi vengono attribuiti con la compilazione della Scheda-Sezione B.
 4. La macro- area di valutazione "performance operativa" è suddivisa in:
 - a. raggiungimento obiettivi operativi;
 - b. raggiungimento obiettivi strategici.
 5. Il valore (peso) attribuito ai singoli Obiettivi operativi e Obiettivi strategici (sezione A) e alle Azioni (sezione B) ha lo scopo di esprimerne la rilevanza rispetto al complesso dei medesimi.

SEZIONE A

La somma dei pesi della macro - area "Performance operativa "è pari a 80 ed è così suddivisa:

- a. la somma dei pesi relativa alla voce "raggiungimento obiettivi ordinari" è pari a 25;
- b. la somma dei pesi relativa alla voce "raggiungimento obiettivi strategici" è pari a 55.

Essa è suddivisa, per le singole voci che la compongono, secondo le determinazioni annuali dell'OIV che tengano conto delle diverse connotazioni delle strutture operative e delle loro articolazioni intermedie.

La somma dei pesi della macro - area "Comportamento organizzativo" è pari a 20.

SEZIONE B

Il totale dei pesi delle azioni dovrà essere pari al valore del peso assegnato all'obiettivo: conseguentemente a ciascuna azione deve essere assegnato un "peso" in modo che il totale dei pesi attribuiti alle varie azioni che concorrono al raggiungimento di un determinato obiettivo sia pari al peso dell'obiettivo.

Il peso dell'azione coincide con il peso dell'obiettivo se un obiettivo prevede una sola azione.

Art. 5-COMPILAZIONE DELLA SCHEDA

1. La compilazione della scheda è finalizzata ad attribuire i rispettivi pesi a ciascun elemento in essa presente.

PERFORMANCE OPERATIVA: l'attribuzione del peso agli obiettivi si svolge attraverso i seguenti passaggi:

- a. descrizione degli obiettivi (sezione A - colonna B);
- b. indicazione per ciascun obiettivo dei seguenti parametri:
 - priorità: alta o bassa (sezione A - colonna C);
 - correlazione obiettivo strategico (per gli obiettivi operativi) (sezione A - colonna D);
 - indicatore di misurazione previsto (natura dell'indicatore-sezione A - colonna E);
 - valore obiettivo misurabile (sezione A - colonna F);
 - data conseguimento prevista (data limite entro cui deve essere raggiunto l'obiettivo con il risultato previsto) (sezione A - colonna G);
- c. assegnazione del peso ad ogni obiettivo strategico (il peso totale degli obiettivi deve essere pari a 55)(sezione A - colonna H) ovvero assegnazione del peso ad ogni obiettivo operativo (il peso totale degli obiettivi deve essere pari a 25) (sezione A - colonna H);
- d. indicazione del personale responsabile di procedimento (dirigente o posizione organizzativa) assegnataria dell'obiettivo (sezione A colonna I);

- e. scomposizione di ogni singolo obiettivo in azioni (sezione B - colonna B);
- f. indicazione per ogni singola azione di ciascun obiettivo dei seguenti parametri:
 - indicatore di misurazione previsto (natura dell'indicatore-sezione B - colonna C);
 - valore obiettivo misurabile (risultato-sezione B - colonna D);
 - data conseguimento prevista (data limite entro cui deve essere completata la fase con il risultato previsto-sezione B - colonna E);
 - peso attribuito alla azione (valore compreso fra 0 ed il peso attribuito all'obiettivo che indica la rilevanza dell'azione all'interno del programma di azione – la somma dei pesi associati a tutte le azioni dei programmi di lavoro deve essere pari al peso dell'obiettivo correlato-sezione B -colonna F);
 - indicazione del personale assegnatario del compimento dell'azione (sezione B colonna I).

Art. 6-FASE DELLA VALUTAZIONE

1. La valutazione dei risultati conseguiti dal dirigente, con riguardo a ciascuna delle voci presenti nella scheda, è effettuata attraverso la compilazione delle sezioni C e D al termine del periodo di riferimento.
2. Il percorso per la misurazione del punteggio complessivo da assegnarsi ad ogni singolo Obiettivo di Performance operativa ha inizio con la compilazione della sezione C.
3. Per ogni obiettivo dovrà essere seguito il seguente percorso:
 - a. descrizione dei risultati raggiunti per ogni singola azione in cui è stato scomposto l'obiettivo (sezione C - colonna B);
 - b. assegnazione della percentuale di completamento (sezione C - colonna C);
 - c. calcolo del punteggio conseguito in ogni singola azione dato dal prodotto del peso assegnato alla azione per la percentuale di completamento (sezione C -colonna D);
 - d. somma dei punteggi conseguiti nelle singole azioni (totale riportato nella sezione C -colonna E) e trascrizione di tale valore nella sezione D colonna B;
4. La procedura di cui al punto 3 deve essere ripetuta per ogni obiettivo di performance operativa e successivamente:
 - e. calcolo del punteggio complessivo relativo agli obiettivi conseguiti, dato dalla somma dei punteggi generati a seguito dei completamenti delle azioni. (sezione D -colonna B);
 - f. punteggio complessivo assegnato alla performance operativa derivante dalla somma dei punteggi conseguiti nei singoli obiettivi (Scheda Totale).
5. La valutazione del Comportamento organizzativo è effettuata attraverso una misurazione collegata a cinque fasce di valutazione: eccellente, adeguato, accettabile, migliorabile, inadeguato, e con la compilazione della relativa scheda Comportamenti Organizzativi.
6. Le metodologie di calcolo equivalenti a quelle utilizzate per la Performance operativa, consentono di determinare il punteggio complessivo del Comportamento organizzativo che è la risultante della somma dei punteggi conseguiti nelle singole tipologie di qualità gestionali-relazionali.
7. Il percorso per la misurazione del punteggio complessivo da attribuirsi al Comportamento organizzativo è così schematizzato:
 - a. descrizione dei risultati realizzati in ciascuna tipologia di qualità gestionale-relazionale;
 - b. assegnazione del livello di rendimento (eccellente, adeguato, accettabile, migliorabile, inadeguato) per ciascuna componente del Comportamento organizzativo;
 - c. somma dei punteggi conseguiti nelle singole componenti che determina il punteggio complessivo assegnato al Comportamento organizzativo;
 - d. riparametrazione del punteggio complessivo ottenuto su base 20 (punteggio massimo)

conseguibile per il comportamento organizzativo).

8. Vanno indicati, ove esistenti, le cause di eventuali scostamenti agli obiettivi, le cause particolari di mancato raggiungimento dell'obiettivo, gli elementi individuati per il miglioramento del comportamento organizzativo.

Art. 7-VALUTAZIONE ED EFFETTI DEL RISULTATO RAGGIUNTO

1. Il processo di valutazione finale si colloca nel primo quadrimestre dell'anno successivo a quello considerato ed entro lo stesso periodo deve trovare conclusione.
2. Il dirigente ha facoltà di chiedere la valutazione anticipata in caso di scadenza del contratto di lavoro prima del termine del periodo di cui al comma 1.
 3. I dati utili sono raccolti da ogni fonte informativa purché nota al valutato e disponibile allo stesso.
4. La rilevazione, relativamente al raggiungimento degli obiettivi, è fondata sia sui dati forniti direttamente dal valutato, a cui è attribuito l'onere di illustrare i risultati raggiunti, sia su eventuali sistemi di rilevazione esterna.
5. La rilevazione, relativamente al comportamento organizzativo, basata anche sui dati forniti direttamente dal valutato, si fonda sul giudizio espresso direttamente dall'OIV.
6. La comunicazione degli esiti della valutazione è effettuata in contraddittorio attraverso un colloquio finale, anche per iscritto, tra il valutato e l'OIV.
7. La documentazione relativa al processo di valutazione è inserita all'interno del fascicolo personale di ciascun Dirigente.

Art. 8-GRADUATORIA DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

1. A seguito del processo di valutazione, si procede alla formazione di una graduatoria dei dirigenti, sulla base dei punteggi conseguiti in fase di valutazione della performance individuale.
2. In caso di parità di punteggio complessivo fra due o più dirigenti, ottiene la migliore posizione in graduatoria il dirigente che, in ordine di priorità:
 - ha ottenuto il più alto punteggio nella valutazione dei raggiungimento degli obiettivi strategici;
 - in caso di ulteriore parità, ha ottenuto il più alto punteggio nella valutazione del raggiungimento degli obiettivi ordinari;
 - in caso di ulteriore parità, ha ottenuto il più alto punteggio nella valutazione delle capacità manageriali;
 - infine, ha una minore età anagrafica.
3. Sono determinate quattro fasce di merito, indicate con le lettere A, B, C e D, entro le quali sono distribuiti tutti i dirigenti, sulla base del punteggio ottenuto, e come previsto dall'art. 29 del "*Regolamento Stralcio di organizzazione degli uffici e servizi per la disciplina relativa alla misurazione, valutazione e valorizzazione della performance e del merito*" (approvato con D.G.C. n. 321/2013).
4. Nella fascia A (fascia di merito alta) è inserito il 30% dei dirigenti; nella fascia B (fascia di merito intermedia) è inserito il 40% dei dirigenti; nella fascia C (fascia di merito sub intermedia) è inserito il 20% dei dirigenti; nella fascia di merito D (fascia di merito bassa) è inserito il 10% dei dirigenti.
5. Il riparto delle risorse tra le fasce di merito è rimesso annualmente alla contrattazione decentrata, fermo restando il principio stabilito dall'art. 29, comma 5, del predetto Regolamento.

Se la ripartizione dei posti nella fascia, in base alle percentuali, determina un numero non intero, l'arrotondamento avviene per eccesso partendo dalla fascia in cui è necessario procedere all'arrotondamento stesso seguendo l'ordine A-B-C-D.

6. Una quota non inferiore al 15% del fondo per la retribuzione di posizione e di risultato dei dirigenti costituisce il fondo per i risultati dei dirigenti ed è destinato alla retribuzione della performance degli stessi.

DECLARATORIA DELLA PERFORMANCE OPERATIVA E DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO.

PERFORMANCE OPERATIVA	COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
Descrizione degli obiettivi	Contributo alle strategie aziendali- Dimostra interesse, conosce le linee strategiche aziendali e offre contributi specifici alla loro definizione: si informa sistematicamente ed è attento all'evoluzione dell'Ente.
Indicazione per ciascun obiettivo dei seguenti parametri: <ul style="list-style-type: none"> • priorità • correlazione obiettivo strategico • indicatore di misurazione previsto • valore obiettivo misurabile • data conseguimento prevista 	Rispetto dei regolamenti e delle direttive dell'organo di indirizzo politico e del segretario-E' attento a declinare i propri comportamenti professionali coerentemente agli obiettivi assegnati nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti.
Assegnazione del peso ad ogni obiettivo	Ha capacità di relazione con gli stakeholders (utenti interni, esterni, cittadini). Orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni degli utenti e dei cittadini e in generale di chiunque sia destinatario della propria attività amministrativa, adoperandosi per la soddisfazione delle relative esigenze.
Scomposizione di ogni singolo obiettivo in programmi di lavoro e azioni	Interagisce in modo aperto e costruttivo con i colleghi; sa essere autorevole, capace di influenzare e convincere gli altri in modo da ottenere sostegno e collaborazione; contribuisce a creare un clima di relazione collaborativo.
Indicazione per ogni singola azione di ciascun obiettivo dei seguenti parametri: <ul style="list-style-type: none"> • indicatore di misurazione previsto • valore obiettivo misurabile • data conseguimento prevista • peso attribuito alla azione. 	Favorisce la comunicazione con gli enti coinvolti nel processo di erogazione dei servizi che ricadono nel settore di propria competenza, in un'ottica di semplificazione del procedimento amministrativo.
	Sa adattarsi e lavorare efficacemente in differenti situazioni o con diversi gruppi.
	Ha capacità di ragionamento e attitudine ad essere creativo: coniuga rigoroso razio-cinio e libera creatività al fine di individuare opportunità e criticità in situazioni complesse identificando collegamenti tra fatti apparentemente privi di connessione.
	Apprende e diffonde nuove conoscenze ed esperienze per dare valore all'ente e migliorarne i risultati, senza visioni egoistiche né di potere.
	Lavora in vista di mete impegnative, con forte tensione al risultato.
	Ha iniziativa: è capace di identificare criticità, ostacoli, opportunità ed agire di conseguenza per risolvere i problemi.
	E' integro e coerente: è disponibile ad agire in maniera coerente con i valori della propria organizzazione (lealtà istituzionale), comunicando le proprie idee in modo diretto ed aperto ed agendo con autenticità e trasparenza.
	E' sicuro ed equilibrato: è capace di portare a termine il proprio lavoro nutrendo fiducia nelle proprie abilità e mostrando sicurezza nelle proprie decisioni.
	E' capace di far crescere i collaboratori favorendo il loro apprendimento e il loro sviluppo professionale, stimolando l'impegno, la partecipazione e accrescendone le potenzialità.
	Sa usare in modo appropriato il potere gerarchico formale connesso al ruolo rivestito.
	Sa tenere insieme in vista di uno scopo comune persone con mentalità, interessi e caratteri diversi facendoli cooperare attivamente e spontaneamente.
	Sa differenziare le valutazioni dei propri collaboratori, riconoscendone e valorizzandone i meriti.

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE AREA DIRIGENZA

Sessione di valutazione

Anno

Nome e Cognome

Incarico

Valutatore

Organismo Indipendente di
Valutazione

Legenda (secondo la declaratoria delle competenze)

- 1 inadeguato
- 2 migliorabile
- 3 accettabile/soddisfacente
- 4 adeguato
- 5 eccellente

Competenze e comportamenti

Pesatura (20/80)

1. PARTECIPAZIONE ALLA VITA ORGANIZZATIVA

1.1 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI

Dimostra interesse, conosce le linee strategiche aziendali ed offre contributi specifici alla loro definizione: si informa sistematicamente ed è attento all'evoluzione dell'Ente

1.2 RISPETTO DEI REGOLAMENTI E DELLE DIRETTIVE DELL'ORGANO DI INDIRIZZO POLITICO E DEL SEGRETARIO GENERALE

E' attento a declinare i propri comportamenti professionali coerentemente agli obiettivi assegnati nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti

1.3 ATTITUDINI RELATIVE ALLA CAPACITA' DI RELAZIONE

Ha capacità di relazione con gli stakeholders (utenti interni, esterni, cittadini): orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni degli utenti e dei cittadini e, in generale di chiunque sia destinatario della propria attività amministrativa, adoperandosi per la soddisfazione delle relative esigenze.

1.4 CAPACITA' DI RELAZIONE CON I COLLEGHI

Interagisce in modo aperto e costruttivo con i colleghi; sa essere autorevole, capace di influenzare e di convincere gli altri in modo da ottenerne sostegno e collaborazione; contribuisce a creare un clima di relazione collaborativo.

1.5 CAPACITA' DI RELAZIONE CON ALTRI ENTI

Favorire la comunicazione con gli Enti coinvolti nel processo di erogazione dei servizi che ricadono nel settore di propria competenza, in un'ottica di semplificazione del procedimento amministrativo

1.6 CAPACITA' DI ESSERE FLESSIBILI

Sa adattarsi e lavorare efficacemente in differenti situazioni o con diversi gruppi.

2. ATTITUDINI RELATIVE AL SAPERE

2.1 Ha capacità di ragionamento e attitudine ad essere creativo: coniuga rigoroso razioicinio e libera creatività al fine di individuare opportunità e criticità in situazioni complesse identificando collegamenti tra fatti apparentemente privi di connessione

2.2 Apprende e diffonde nuove conoscenze ed esperienze per dare valore all'Ente e migliorarne i risultati, senza visioni egoistiche né di potere

3. ATTITUDINI RELATIVE AL FARE

3.1 Lavora in vista di mete impegnative, con forte tensione al risultato.

3.2 Ha iniziativa: E' capace di identificare criticità, ostacoli, opportunità ed agire di conseguenza per risolvere i problemi

4. ATTITUDINI RELATIVI ALL'ESSERE ED AL DIRIGERE

4.1 E' integro e coerente: è disponibile ad agire in maniera coerente coi valori della propria organizzazione (lealtà istituzionale), comunicando le proprie idee in modo diretto ed aperto ed agendo con autenticità e trasparenza

4.2 E' sicuro ed equilibrato: è capace di portare a termine il proprio lavoro nutrendo fiducia nelle proprie abilità e mostrando sicurezza nelle proprie decisioni

4.3 E' capace di far crescere i collaboratori, favorendo il loro apprendimento e il loro sviluppo professionale, stimolandone l'impegno, la partecipazione e accrescendone le potenzialità

4.4. Sa usare in modo appropriato il potere gerarchico formale connesso al ruolo rivestito

4.5. Sa tenere insieme, in vista di uno scopo comune, persone con mentalità, interessi e caratteri diversi, facendoli cooperare attivamente e spontaneamente.

4.6. Sa differenziare le valutazioni dei propri collaboratori, riconoscendone e valorizzando i meriti.

TOTALE

0

**SOMMA RIPARAMETRATA SU
BASE 20**

0

Modello esemplificativo scheda di valutazione del personale con qualifica dirigenziale.

SETTORE:

DIRIGENTE:

VALUTAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI

OB. N.....	PESO	PUNTEGGIO
Azione n.....		
Azione n.....		
Azione n.....		
TOTALE PUNTEGGIO OB. N....		
OB. N.....	PESO	PUNTEGGIO
Azione n.....		
Azione n.....		
Azione n.....		
TOTALE PUNTEGGIO OB. N.....		
OB. N.....	PESO	PUNTEGGIO
Azione n.....		
Azione n.....		
TOTALE PUNTEGGIO OB. N.....		

Punteggio massimo
consequibile (55)

Punteggio conseguito

Modello esemplificativo scheda di valutazione del personale con qualifica dirigenziale.

SETTORE:

DIRIGENTE:

VALUTAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI

OB. N.....	PESO	PUNTEGGIO
Azione n.....		
Azione n.....		
Azione n.....		
TOTALE PUNTEGGIO OB. N....		
OB. N.....	PESO	PUNTEGGIO
Azione n.....		
Azione n.....		
Azione n.....		
TOTALE PUNTEGGIO OB. N.....		
OB. N.....	PESO	PUNTEGGIO
Azione n.....		
Azione n.....		
TOTALE PUNTEGGIO OB. N.....		

Punteggio massimo
consequibile (25)

Punteggio conseguito

SCHEDA RIEPILOGATIVA

SETTORE:

DIRIGENTE:

VALUTAZIONE TOTALE
OBIETTIVI STRATEGICI

VALUTAZIONE TOTALE
OBIETTIVI OPERATIVI

VALUTAZIONE TOTALE OBIETTIVI

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

PUNTEGGIO TOTALE

FASCIA

Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta

Data: ____/____/____

Firma valutatore

Firma valutatore

Firma valutatore

Firma valutato