

REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

**Il sistema e il processo di valutazione dei risultati e delle prestazioni del
personale dirigente del Consorzio Industriale Provinciale di Cagliari**

APPROVATO CON DELIBERA DI CDA N°99/2015 DEL 28/07/2015



1. Oggetto del regolamento.

Il presente regolamento disciplina la materia della verifica e valutazione dei risultati e delle competenze del Personale Dirigente e del Direttore Generale del Consorzio Industriale Provinciale di Cagliari, da compiersi attraverso il procedimento indicato nei paragrafi seguenti in conformità alle disposizioni dell'art. 22 del CCNL di categoria che prevede l'erogazione di importi variabili aggiuntivi del trattamento economico fondamentale legati al raggiungimento degli obiettivi aziendali e/o di obiettivi individuali.

Il procedimento di valutazione e l'individuazione degli obiettivi sono formulati anche sulla base dei modelli esemplificativi allegati n° 2 al CCNL 2012/2014 - Sistemi di Incentivazione - Modello Base e Modello Complex.

2. Finalità del processo di valutazione.

Il processo di valutazione contenuto nel presente regolamento persegue le seguenti finalità:

- orientare e indirizzare le prestazioni del personale dirigente verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente;
- valorizzare le professionalità e le capacità dei dirigenti, realizzando le condizioni per il più efficace impiego nei ruoli strategici dell'Ente;
- veicolare un moderno e rinnovato sistema dell'organizzazione, attraverso la promozione della cultura dell'efficacia, dell'efficienza, dell'economicità dell'azione;
- riconoscere e assegnare ai dirigenti la retribuzione di risultato.

Il processo di valutazione costituisce il principale strumento di interlocuzione e scambio di informazioni tra valutatore e valutato, per il perseguimento delle finalità sopra indicate.

Attraverso il processo di valutazione, il soggetto preposto alla valutazione:

- attiva e realizza un miglior dialogo con i dirigenti sottoposti alla valutazione sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliora la trasparenza nei rapporti con i dirigenti valutati;
- incrementa la responsabilizzazione dei dirigenti valutati;
- migliora l'efficienza delle differenti aree di responsabilità soggette a valutazione.

Attraverso il processo di valutazione, il dirigente valutato:

- migliora la conoscenza dei propri compiti;
- aumenta la partecipazione nella definizione degli obiettivi;

- promuove la propria immagine e professionalità;
- incrementa l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti;
- migliora la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

3. Oggetto della valutazione.

Oggetto della valutazione dei dirigenti è l'effettivo raggiungimento degli obiettivi indicati nel PEF (c.d. valutazione del grado di conseguimento dell'obiettivo), nonché i comportamenti tenuti dal dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati (c.d. valutazione del comportamento).

Nel processo di c.d. **valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo**, il soggetto preposto alla valutazione verifica che gli obiettivi da raggiungere abbiano le seguenti caratteristiche:

- siano coerenti con le strategie dell'ente;
- siano misurabili;
- siano significativi e/o innovativi;
- siano non facilmente raggiungibili ma realistici;
- siano annuali.

Nella c.d. valutazione del rendimento, il soggetto preposto alla valutazione tiene conto, altresì:

- del contesto favorevole e/o sfavorevole nel quale il dirigente ha perseguito gli obiettivi;
- della strategicità degli obiettivi nell'ambito degli indirizzi politici.

La c.d. **valutazione dei comportamenti** è effettuata tenendo conto dei seguenti criteri:

- organizzazione, ossia la capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate;
- innovazione, ossia la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo, procedurale, favorendo l'intraprendenza e la formazione dei collaboratori;
- direzione, ossia la capacità dimostrata di stimolare le risorse umane assegnate, di motivare i propri collaboratori e di collaborare con i dirigenti degli altri settori e/o enti al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi;
- orientamento all'utente, ossia la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme

(burocratizzazione), al fine della soddisfazione dell'utente interno ed esterno all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;

- valutazione, ossia la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori.

4. Metodologia di valutazione.

La valutazione è espressa attraverso l'attribuzione di un punteggio per singoli fattori valutativi, riconducibili ai due macro-profili (grado di raggiungimento degli obiettivi di *performance* assegnati dal PEF e comportamenti organizzativi) e di un punteggio complessivo per la determinazione della retribuzione di risultato.

Gli obiettivi sono di tipo qualitativo e quantitativo.

Gli **obiettivi di tipo quantitativo (dai quali dipende l'assegnazione di 50 pt.)** di carattere generale sono legati ai risultati economici aziendali anche correlati al ruolo svolto dal dirigente.

L'Ente può eventualmente assegnare ai dirigenti ulteriori obiettivi quantitativi specifici collegati al conseguimento di specifici risultati dell'area o del servizio cui appartiene il singolo dirigente e del team di cui è responsabile.

Gli obiettivi di tipo **qualitativo (dai quali dipende l'assegnazione degli ulteriori 50 pt.)** sono correlati alle specifiche competenze professionali e capacità gestionali del dirigente, ai miglioramenti organizzativi da esso apportati, allo sviluppo e all'integrazione delle risorse gestite. Essi vengono valutati in sede di "valutazione dei comportamenti".

I punteggi attribuibili ai differenti fattori valutativi sono ricompresi tra un minimo e un massimo.

In particolare, con riferimento al grado di conseguimento degli obiettivi quantitativi assegnati, è assegnato un punteggio allorché l'obiettivo non sia raggiunto, ovvero sia parzialmente raggiunto, o sia interamente raggiunto.

Il punteggio attribuito ai singoli obiettivi deve essere sommato e rapportato al numero degli obiettivi stessi.

Per ciò che attiene gli obiettivi qualitativi relativi alla valutazione dei comportamenti tenuti dai dirigenti, come sopra esplicitati al cui riguardo l'assegnazione dei punteggi avviene nel modo seguente:

A) per l'organizzazione, ossia la capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate:

- punteggio basso per il comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze;
- punteggio medio per il comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche;
- punteggio alto per il comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatesi fra collaboratori);

B) per l'innovazione, consistente nella capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale, favorendo l'intraprendenza e la formazione dei collaboratori:

- punteggio basso per il comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali);
- punteggio medio per il comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri;
- punteggio alto per il comportamento propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore;

C) per la direzione, ossia la capacità dimostrata dirigere il gruppo di lavoro assegnato e di collaborare con i dirigenti di altri settori o enti al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi:

- punteggio basso per il comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione;
- punteggio medio per il comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri;
- punteggio alto per il comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (es. proposta di conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali);

D) per l'orientamento all'utente, consistente nella capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocratizzazione) al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio:

- punteggio basso per il comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente interno o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti);

- punteggio medio per il comportamento d'ascolto dei bisogni del cliente interno o esterno;
- punteggio alto per il comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate;

E) per la valutazione, ossia la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori:

- punteggio basso per il comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori;
- punteggio medio per il comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori;
- punteggio alto per il comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

Il punteggio attribuito ai singoli fattori comportamentali deve essere sommato e rapportato al numero dei fattori stessi.

Per quanto concerne la valutazione globale, questa si ricava sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi (scheda obiettivi + scheda comportamenti).

5. Soggetti preposti alla valutazione.

La valutazione dei dirigenti è effettuata dal Direttore Generale, sentito il Presidente. La valutazione del Direttore Generale è demandata al Presidente sentito il Consiglio di Amministrazione.

Il valutatore, nell'espletamento delle proprie funzioni, reperisce e si avvale di tutte le informazioni ritenute utili, fatta eccezione di quelle pervenute anonimamente.

6. Strumenti della valutazione.

La valutazione è compiuta attraverso le c.d. schede di valutazione, formate secondo il modello allegato al presente regolamento.

La scheda di valutazione è suddivisa in quattro sezioni:

- la prima sezione riporta l'intestazione con i dati identificativi del valutato e del valutatore;
- la seconda sezione è dedicata alla valutazione degli obiettivi, e sono in essa indicati gli obiettivi quantitativi prefissati, gli indicatori di risultato ed il punteggio attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione dei comportamenti, e riporta i fattori comportamentali considerati ed il punteggio attribuito;

- la quarta sezione rappresenta la valutazione globale, e riporta il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi e comportamenti) ed il relativo giudizio, le osservazioni del valutato, gli interventi gestionali necessari e la data.

7. Fasi del processo di valutazione.

Il processo di valutazione è articolato in quattro fasi:

- fase della pianificazione e dell'assegnazione degli obiettivi, indispensabile per consentire la verifica dei risultati ottenuti e procedere alla individuazione ed assegnazione degli obiettivi a ciascun valutato;
- fase della gestione e del monitoraggio dell'avanzamento dell'attività, e dell'andamento dei processi oggetto di valutazione;
- fase dell'analisi dei risultati e della valutazione dell'attività;
- fase della determinazione della retribuzione di risultato.

7.1. Fase della pianificazione e dell'assegnazione degli obiettivi.

Nell'ambito dell'attività di predisposizione del PEF il Consorzio individua gli obiettivi quantitativi generali e specifici dell'Ente, oggetto di valutazione, in termini di risultati attesi, anche economici, definendo le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici, strettamente collegati alle politiche di governo, concernenti l'attività amministrativa e gestionale e le aree di responsabilità di ciascun dirigente.

Per ciascun macro-obiettivo è consentito, se ritenuto opportuno, individuare dei sotto-obiettivi più specifici, cioè progetti o singole azioni finalizzate al raggiungimento dei macro-obiettivi.

In caso di conferimento dell'incarico in corso d'anno, gli obiettivi dovranno essere assegnati contestualmente allo stesso.

E' indispensabile che gli stessi abbiano le seguenti caratteristiche:

- specificità: devono caratterizzare l'attività svolta nell'Area;
- fattibilità: devono consentire la loro realizzazione;
- rilevanza: devono essere significativi rispetto alla realtà organizzativa e gestionale e non limitati all'attività ordinaria o standard della struttura;
- tempificazione: devono consentire, ove possibile, la determinazione di una scadenza temporale;
- misurabilità: gli obiettivi devono essere chiari e misurabili. Ove non sarà possibile utilizzare indicatori si dovrà, comunque, attuare un confronto rispetto ai risultati ottenuti nel precedente anno, al fine di rilevare un miglioramento per le medesime attività.



A ciascun obiettivo viene attribuito un peso sulla base del grado di rilevanza rispetto al complesso delle attività da svolgere e sulla base di detta classificazione, in modo tale che la somma dei pesi dei macro-obiettivi di ciascun dirigente risulti pari a cento, sulla base di quanto indicato nel sistema di Incentivazione allegato al CCNL per la dirigenza 2012-2014 o nei modelli che saranno introdotti dai successivi CCNL.

In questa fase deve essere, altresì, individuato l'indicatore o gli indicatori di risultato ed il valore atteso, da considerare per la valutazione. Gli indicatori possono essere di tipo qualitativo (perché descrivono il risultato, più che misurarlo) o di tipo quantitativo (esprimendo un valore misurabile numericamente), o di tipo cronologico (indicando il rispetto di scadenze o la riduzione dei tempi di espletamento delle attività).

Il ciclo di valutazione ha cadenza annuale (1 gennaio - 31 dicembre).

7.2. Fase della gestione e del monitoraggio dell'avanzamento dell'attività.

Il monitoraggio dell'andamento dei processi oggetto di valutazione è effettuato periodicamente (con cadenza almeno semestrale), ai fini di operare una riflessione sugli obiettivi raggiunti, su quelli ancora da raggiungere e sugli eventuali ostacoli o fatti nuovi intervenuti e non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione.

In particolare, questa fase consente al dirigente valutato:

- di analizzare l'andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi;
- di monitorare le prestazioni nelle aree in cui sono in corso iniziative di miglioramento;
- di mettere a fuoco le esigenze di apprendimento;
- di rilevare e discutere eventuali problemi che costituiscano causa di demotivazione e di inefficienze;
- di segnalare eventuali criticità nella gestione dei processi.

Il dirigente valutato, a tale scopo, è tenuto a compilare un documento sintetico, qualora emergano eventuali scostamenti rilevanti rispetto alle attese o sia necessario modificare gli obiettivi, in quanto si siano riscontrati eventi esogeni non previsti che possano condizionare o abbiano già influito sulla possibilità del valutato di raggiungere i risultati, o mutamenti del contesto organizzativo o della strategicità degli obiettivi stessi.

Potranno essere apportate variazioni agli obiettivi stabiliti inizialmente, ed ai relativi pesi assegnati nella apposita scheda.

7.3. Fase dell'analisi dei risultati e della valutazione dell'attività.

Al termine del periodo annuale di riferimento il valutatore procede alla valutazione di ciascun fattore, risultato e competenze, sulla base delle informazioni acquisite durante l'attività di monitoraggio, dei dati resi disponibili dal controllo di gestione (se istituito) e tenuto conto delle considerazioni espresse dal dirigente valutato nel corso degli incontri di verifica.

Le attività che caratterizzano questa fase sono:

- la predisposizione, da parte del dirigente valutato, di una relazione finale sintetica, dalla quale deve emergere un'analisi sia dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi e un approfondimento riguardante l'attività organizzativa e gestionale posta in essere;
- la valutazione, da parte del valutatore, dei fattori "risultato" e "competenze" dei Dirigenti, mediante l'assegnazione di punteggi da inserire nelle apposite schede;
- un colloquio facoltativo sull'esito della valutazione, il cui scopo è, anzitutto, comunicare, motivare e condividere con il dirigente valutato la valutazione della performance e dei comportamenti organizzativi. In tale sede il valutato potrà chiedere la riconsiderazione del risultato atteso nel caso in cui si siano verificati eventi, non imputabili al proprio operato, che abbiano influenzato in modo significativo l'ottenimento dei risultati stessi;

7.4. Costituzione del fondo e determinazione della retribuzione di risultato.

La misura economica della retribuzione del risultato è stabilita dal Consiglio di Amministrazione, su base annua, in sede di predisposizione del PEF e viene erogata esclusivamente qualora l'Ente consegua, nell'anno di riferimento, un utile di esercizio.

L'importo di spettanza di ciascun dirigente è fissato in euro 100 per ogni punto di valutazione conseguita.

Per valutazioni superiori a 75 l'importo di spettanza del dirigente è fissato in euro 200 per ogni punto di valutazione conseguita.

Per valutazioni superiori a 85 l'importo di spettanza del dirigente è fissato in euro 300 per ogni punto di valutazione conseguita.

Per valutazioni superiori a 95 l'importo di spettanza del dirigente è fissato in euro 400 per ogni punto di valutazione conseguita.

Una valutazione inferiore a 40 punti non comporta l'attribuzione di alcun premio.

La retribuzione di risultato del direttore generale è calcolata sulla base degli importi di cui sopra precedenti maggiorati del 30%.

Laddove la valutazione non raggiungesse un minimo di punti 40 è da considerarsi negativa e comporta le eventuali conseguenti considerazioni in merito al permanere del conferimento dello specifico incarico dirigenziale.

8. Comunicazione della valutazione.

Il colloquio di valutazione è una fase del processo di valutazione, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi e alla risoluzione dei problemi e delle questioni applicative.

Il colloquio di valutazione ha ad oggetto lo scambio di informazioni tra il valutatore e il dirigente valutato, nel cui ambito, a seconda delle sue modalità di realizzazione, si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

9. Criteri specifici da seguire nella valutazione.

L'atto conclusivo del processo di valutazione è costituito da un giudizio complessivo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni dei dirigenti.

Nel processo di valutazione e, in particolare, nell'ambito dei colloqui con i soggetti valutati, il valutatore impronta il proprio operato ai criteri di obiettività, esattezza, coerenza, trasparenza, pubblicità, equità, coordinamento e rispetto della normativa vigente, evitando che la verifica sia influenzata da elementi, dati o giudizi parziali o soggettivi, tra i quali, a titolo esemplificativo:

- l'alone, ossia la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della persona;
- l'indulgenza, ossia la formulazione di una valutazione superiore a quella effettivamente meritata;
- la severità, ossia la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;
- il pregiudizio, ossia la valutazione su preconcetti verso la persona valutata, anche in ragione della sua appartenenza a gruppi o associazioni (es. sindacali);
- la proiezione, ossia la valutazione sull'assomiglianza del valutato al valutatore;
- il contrasto, ossia la valutazione che tiene conto degli aspetti della personalità del valutato opposti a quelli del valutatore;

- la tendenza centrale, ossia la valutazione prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;
- la memoria, ossia la valutazione basata su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti.

10. Disposizioni transitorie

In sede di prima applicazione, per l'anno 2014, la valutazione dei dirigenti avverrà sulla base della sola scheda comportamenti.



AREA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI

OBIETTIVI COMPORAMENTALI	INDICATORI	PESO	PUNTEGGIO MAX
ORGANIZZAZIONE E DIREZIONE	capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate	30	15
INNOVAZIONE	capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo, procedurale, favorendo l'intraprendenza e la formazione dei collaboratori	15	7,5
INTEGRAZIONE	capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con le altre direzioni o enti esterni al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi	15	7,5
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocratizzazione), al fine della soddisfazione dell'utente interno ed esterno all'Ente e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;	30	15
VALUTAZIONE	capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori	10	5

SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI

AMBITO ORGANIZZATIVO RESPONSABILE			
PERSONALE ASSEGNATO ALL'OBIETTIVO:			
OBIETTIVO	◇DI MANTENIMENTO	■ DI SVILUPPO	
DESCRIZIONE OBIETTIVO			
RISULTATI ATTESI (IMPATTO)			
NOTE/CRITICITA'			
PIANO DELLE ATTIVITA'			
INDICATORI DI PERFORMANCE (100%)			
QUALITATIVI		QUANTITATIVI	
DESCRIZIONE	MISURA	DESCRIZIONE	MISURA
TEMPI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	FASI PREVISTE	AVANZAMENTO	
		Sono stati avviati alcuni corsi	
% DI INCIDENZA DELL'OBIETTIVO			
% STRATEGICITA' %			% DIFFICOLTA' %



VALUTAZIONE INTERMEDIA (30 SETTEMBRE)

CRITICITA' SEGNALATE			

VALUTAZIONE INTERMEDIA (30 NOVEMBRE)

INDICATORI ATTESI (PERFORMANCE)		INDICATORI RAGGIUNTI (TARGET)	
QUALITATIVI	QUANTITATIVI	QUALITATIVI	QUANTITATIVI
CRITICITA' SEGNALATE			

VALUTAZIONE FINALE (30 DICEMBRE)

INDICATORI ATTESI (PERFORMANCE)		INDICATORI RAGGIUNTI (TARGET)	
QUALITATIVI	QUANTITATIVI	QUALITATIVI	QUANTITATIVI
CONSIDERAZIONI E CRITICITA' RISCONTRATE			
% RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO			

SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI

AMBITO ORGANIZZATIVO RESPONSABILE			
PERSONALE ASSEGNATO ALL'OBIETTIVO:			
OBIETTIVO		◇DI MANTENIMENTO	DI SVILUPPO
DESCRIZIONE OBIETTIVO			
RISULTATI ATTESI (IMPATTO)			
NOTE/CRITICITA'			
PIANO DELLE ATTIVITA'			
INDICATORI DI PERFORMANCE (100%)			
QUALITATIVI		QUANTITATIVI	
DESCRIZIONE	MISURA	DESCRIZIONE	MISURA
TEMPI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	FASI PREVISTE	AVANZAMENTO	
		Sono stati avviati alcuni corsi	
% DI INCIDENZA DELL'OBIETTIVO			
% STRATEGICITA'		% DIFFICOLTA'	
%		%	

VALUTAZIONE INTERMEDIA (30 SETTEMBRE)

CRITICITA' SEGNALATE			

VALUTAZIONE INTERMEDIA (30 NOVEMBRE)

INDICATORI ATTESI (PERFORMANCE)		INDICATORI RAGGIUNTI (TARGET)	
QUALITATIVI	QUANTITATIVI	QUALITATIVI	QUANTITATIVI
CRITICITA' SEGNALATE			

VALUTAZIONE FINALE (30 DICEMBRE)

INDICATORI ATTESI (PERFORMANCE)		INDICATORI RAGGIUNTI (TARGET)	
QUALITATIVI	QUANTITATIVI	QUALITATIVI	QUANTITATIVI
CONSIDERAZIONI E CRITICITA' RISCONTRATE			
% RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO			

