

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI



ANNO 2023

La metodologia di valutazione delle prestazioni – anno 2023 - si pone in continuità con gli esercizi precedenti rispetto alla performance individuale (obiettivi e comportamenti); mentre viene attribuito un peso del 30% alla performance organizzativa, eliminando il parametro B (che aveva un peso del 5%).

La valutazione delle prestazioni dirigenziali misura la performance relativamente ai seguenti parametri:

Parametro A1	Peso 60%	<i>Obiettivi Individuali</i>
Parametro A2	Peso 10%	<i>Comportamenti organizzativi individuali</i>
Performance organizzativa	Peso 30%	<i>Risultati riferiti ad obiettivi di ente e sulle priorità di programma, in linea col PRS/obiettivi del direttore, e con valenza interna/esterna.</i>

Il processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali vede, quale soggetto attivo sia nella fase di individuazione che in quella di consuntivazione della Performance organizzativa (come certificatore degli esiti dei risultati attesi dirigenziali) il Direttore Generale, sentito il vice direttore/dirigente dell'U.O. Programmazione integrata e Servizi Amministrativi.

PARAMETRO A1 (Peso 60%) - Obiettivi Individuali

Questa componente valorizza il contributo individuale del lavoro specifico del Dirigente, nonché il contributo dato alla realizzazione dei risultati attesi.

La scheda **Par. A1** comprende gli obiettivi individuali e i relativi indicatori, connessi ai risultati attesi; è a cura del valutato l'inserimento degli indicatori.

Le competenze non concorrono al raggiungimento della retribuzione di risultato.

Definizione degli obiettivi della scheda di valutazione

- **Direttore Generale:** sulla base delle determinazioni regionali circa le modalità applicative della valutazione delle prestazioni dei direttori generali degli enti regionali, l'individuazione degli obiettivi viene definita nel corso di un apposito colloquio tra Direttore Generale e Presidente.

Gli obiettivi individuali verranno, successivamente, approvati dal Consiglio di Amministrazione.

Nella scheda Par. A1 dovranno essere indicati obiettivi, riconducibili - ove possibile - a risultati attesi, con i relativi indicatori.

Il seguente processo di individuazione degli obiettivi individuali sarà applicato anche alla figura del **Dirigente** incaricato di svolgere **funzioni di Direttore**.

- **Vicedirettore:** la definizione degli obiettivi viene definita nel corso di un apposito colloquio tra Vicedirettore e Direttore Generale, in condivisione con il Presidente. Gli obiettivi individuali del Vicedirettore verranno, successivamente, approvati dal Consiglio di Amministrazione.

Nella scheda Par. A1 dovranno essere indicati obiettivi, riconducibili - ove possibile - a risultati attesi,

con i relativi indicatori.

- **Dirigenti di U.O.:** l'individuazione degli obiettivi viene definita nel corso di un apposito colloquio tra Dirigenti di U.O. e Direttore Generale. Nella scheda Par. A1 dovranno essere indicati obiettivi, riconducibili - ove possibile - a risultati attesi, ed i relativi indicatori
- **Dirigenti:** la definizione degli obiettivi viene definita nel corso di un apposito colloquio tra valutato e valutatore (dirigente di U.O. sovraordinato), che ha altresì lo scopo di condividere i risultati da raggiungere e le loro modalità di attuazione.
Gli obiettivi del Dirigente saranno riconducibili, ove possibile, ad azioni e prodotti contenuti nei risultati attesi. In corrispondenza di ogni obiettivo dovranno essere inseriti gli indicatori.
- **Posizioni ad Interim:** per le posizioni dirigenziali assegnate ad interim la definizione degli obiettivi individuali dovrà essere negoziata tra il Dirigente cui l'interim è attribuito e il Dirigente sovraordinato. Qualora l'interim venga ricoperto dal Direttore Generale, la definizione degli obiettivi avverrà con le stesse modalità previste per la titolarità dell'incarico di Direttore Generale; in questo caso la valutazione spetterà al Presidente.
- Al **Direttore del Parco dello Stelvio** si applica la metodologia prevista nel rapporto tra Direttore Generale di ERSAF e dirigenti di U.O.

Nella predisposizione della scheda Par. A1 del personale dirigenziale è prevista l'individuazione di un **numero massimo di quattro obiettivi individuali** particolarmente sfidanti.

Il Direttore è comunque garante della coerenza e dell'omogeneità degli obiettivi attribuiti al personale dirigenziale.

Al termine del processo di definizione degli obiettivi, **il NVP valida le schede Par. A1 del Direttore Generale e di tutte le figure dirigenziali**, con facoltà di richiedere integrazioni e/o modifiche.

Consuntivazione degli obiettivi individuali della scheda di valutazione Par. A1

Per ciascun obiettivo dovrà essere redatta, a cura del valutato, una sintetica rendicontazione delle attività svolte ai fini del suo raggiungimento, in relazione agli specifici indicatori inseriti.

- **Direttore Generale:** la rendicontazione degli obiettivi individuali è a carico del Direttore Generale che dovrà considerare anche l'esito degli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale. Il Presidente, previo colloquio, formula la valutazione conclusiva, che sarà oggetto di **verifica da parte del NVP**.
Lo stesso processo di consuntivazione sarà applicato alla figura del Dirigente incaricato di svolgere funzioni di Direttore.
- **Vicedirettore:** la rendicontazione degli obiettivi individuali sarà effettuata dal Vicedirettore. Il Direttore Generale in condivisione con il Presidente, previo colloquio, esprime la valutazione conclusiva che sarà oggetto di **verifica da parte del NVP**.
- **Dirigenti di U.O.:** la rendicontazione degli obiettivi individuali sarà effettuata dai titolari di U.O. Il valutatore sovraordinato (Direttore), previo colloquio con il titolare di U.O., esprime la valutazione conclusiva che sarà oggetto di **verifica da parte del NVP**.
- **Dirigenti:** la rendicontazione degli obiettivi individuali sarà effettuata dal Dirigente valutato. Il Dirigente valutatore, in sede di colloquio con il Dirigente valutato, terrà conto della rendicontazione di ciascun obiettivo, dichiarata dal valutato.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI

Il valutatore esprime quindi una valutazione finale collocando il Dirigente secondo le fasce di merito di seguito indicate

FASCE DI MERITO E ASPETTI RETRIBUTIVI		
Fascia di merito	Punteggio PAR. A1	Erogazione economica
1	91 - 100	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale più 14% - calcolato sull'importo del Par. A1 conseguito
2	81 - 90	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale più 7% - calcolato sull'importo del Par. A1 conseguito
3	71 - 80	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale
4	61 - 70	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale meno 10% - calcolato sull'importo del Par. A1 conseguito
5	50 - 60	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale meno 20% - calcolato sull'importo del Par. A1 conseguito

Una valutazione individuale con punteggio inferiore a 50 è considerata valutazione negativa e non dà diritto a percepire la quota di retribuzione di risultato corrispondente al PAR. A1.

La motivazione della valutazione è sempre obbligatoria.

In caso di valutazioni che comportino una collocazione nella prima fascia di merito, le motivazioni devono essere particolarmente circostanziate, in relazione alla rilevanza dei risultati raggiunti nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e alla qualità del contributo assicurato alla performance generale.

La sottoscrizione della scheda Par. A1 da parte sia del valutato sia del valutatore, attesta l'avvenuto colloquio.

Il Direttore esprime la valutazione finale sulla prestazione individuale del Dirigente, tenendo conto:

- delle indicazioni fornite dal NVP, anche in relazione al grado di differenziazione delle valutazioni;
- della rendicontazione di ciascun obiettivo a cura del valutato.

Il Direttore deve differenziare le valutazioni agendo su tutte le fasce di merito: ha facoltà di modificare la valutazione con possibilità di assegnare la fascia di merito precedente o successiva.

La mancata differenziazione delle valutazioni da parte del Direttore (fasce di merito non agite), rappresenta un elemento che incide sulla valutazione finale dello stesso.

Il Direttore confronta le proprie valutazioni, alla presenza del dirigente interessato, col Nucleo di Valutazione. È posta in capo al NVP, la responsabilità di assicurare il rispetto della differenziazione nell'utilizzo delle fasce di merito e certifica i punteggi finali, con possibilità di modifica, sulla base:

- della rendicontazione di ciascun obiettivo dichiarata dal valutato;
- delle eventuali osservazioni da parte del valutatore e/o del Direttore;

In ogni fase del processo di consuntivazione il Direttore, il dirigente valutatore ed il dirigente valutato possono formulare osservazioni.

Le strutture organizzative competenti in materia di organizzazione, personale e programmazione garantiscono il supporto tecnico necessario in tutte le fasi della valutazione.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI

Procedura di conciliazione sulla valutazione

I dirigenti che non concordano sulla valutazione individuale (par.A1 obiettivi individuali) potranno attivare la “procedura di conciliazione” presentando istanza motivata al dirigente preposto alla gestione del personale **entro 15 giorni dalla data di svolgimento della riunione del Nucleo di Valutazione**.

Per le chiusure in corso d’anno, l’istanza dovrà essere presentata **entro 15 giorni dalla data della valutazione espressa dal Direttore**.

Entro 60 giorni sarà convocato il collegio di conciliazione così composto:

- un componente del Nucleo di Valutazione
- il Dirigente referente dell’area Programmazione o suo delegato;
- un rappresentante pari grado del dirigente, nominato dal ricorrente tra quanti in servizio presso ERSAF.

Il ricorrente, qualora ne faccia richiesta in sede di proposizione dell’istanza, può essere sentito dal collegio di conciliazione.

Il collegio di conciliazione sulla base degli elementi acquisiti in fase istruttoria può, procedere alla modifica motivata del punteggio di valutazione con una variazione massima di +/- 10 punti.

PARAMETRO A2 (Peso 10%) - Comportamenti organizzativi individuali

Questa componente valorizza i comportamenti organizzativi individuali e per l’anno prevede la valutazione dei seguenti driver:

- efficacia nella comunicazione interna;
- capacità di gestione della struttura;
- valutazione del personale;
- formazione e crescita professionale dei collaboratori;
- leadership e capacità di collaborazione.

I fattori oggetto di valutazione ed i relativi pesi percentuali vengono definiti annualmente dal NVP di concerto con il Direttore.

La consuntivazione, a cura del valutatore, è di tipo percentuale e deriva dalla somma del punteggio attribuito a ciascun driver oggetto di valutazione.

Il NVP è tenuto ad intervenire sul driver relativo la “valutazione del personale”, con possibilità di modificare il punteggio percentuale assegnato al Par. A2: in capo ad esso, infatti, è posta la responsabilità di assicurare la differenziazione delle valutazioni dei collaboratori.

La valutazione dei comportamenti da parte del valutatore deve essere obbligatoriamente motivata; il valutato ha la possibilità di formulare eventuali osservazioni.

La sottoscrizione della scheda Par. A2 da parte del valutato e del valutatore attesta l’avvenuto colloquio.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (Peso 30%) - Risultati riferiti ad obiettivi di Ente e sulle priorità del programma, in linea con il PRS/obiettivi del direttore, e con valenza interna/esterna

Questo parametro, con i relativi indicatori, **viene negoziato dal Direttore** con i responsabili delle strutture organizzative di vertice (**dirigenti di U.O.**), sulla base delle attività definite in ciascun esercizio come prioritarie.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI

La declinazione dei contenuti e degli indicatori sarà formalizzata in apposita scheda.

I parametri si intenderanno raggiunti se saranno soddisfatti tutti gli indicatori previsti secondo la logica *“fatto/non fatto”*.

La relazione finale di consuntivazione verrà validata dal **NVP**, che **esamina e valida i parametri in ogn loro fase: individuazione, intermedia e consuntivazione**.

PREMI DI ECCELLENZA

È data facoltà al NVP, in condivisione con il Presidente/Direttore Generale, attribuire premi ex- post in relazione a progetti innovativi, trasversali ed esemplari.

Il premio, **ricosciuto a livello di team** nell’ambito delle risorse disponibili stanziare nel fondo decentrato per la retribuzione di risultato, potrà essere attribuito ai dirigenti del team coinvolti nella realizzazione del progetto, in un importo diversificato in ragione del contributo individuale di ciascuno, sino ad un totale individuale massimo di € 4.000=.

Sono esclusi dall’attribuzione del premio di eccellenza il Direttore Generale ed il Vicedirettore.

MONITORAGGIO STATO AVANZAMENTO OBIETTIVI

In corso d’anno sono previsti momenti di verifica intermedia allo scopo di monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi concordati. Solo in queste fasi, in ottica di flessibilità di sistema, si può procedere all’aggiornamento della programmazione e, in accordo con il NVP, alla rimodulazione degli obiettivi individuali inseriti in scheda Par. A1.

CERTIFICAZIONE CONCLUSIVA

Il NVP certifica la valutazione conclusiva (consuntivazione) dei parametri di cui si compone la metodologia di valutazione delle prestazioni dirigenziali di tutti i dirigenti, del Direttore Generale, del Vicedirettore e dei Dirigenti responsabili di U.O.

RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La retribuzione di risultato verrà erogata con i seguenti criteri:

- **parametro A1:** in misura corrispondente alla percentuale di valutazione finale e all’applicazione della variazione percentuale prevista per le fasce di merito attribuite;
- **parametro A2:** in misura corrispondente alla percentuale di valutazione finale;
- **performance organizzativa:** in misura corrispondente alla percentuale di valutazione finale (consuntivazione).

INDICAZIONI GENERALI

La valutazione dei risultati avviene, anche per la relativa implicazione economica, per periodi uguali o superiori **a tre mesi**.

Il Direttore Generale, il Vicedirettore e il Direttore del Parco dello Stelvio sono sottoposti al medesimo processo valutativo dei dirigenti ma, **qualora il loro contratto abbia natura privatistica**, non verranno applicate le variazioni percentuali previste nella tabella “Fasce di merito e aspetti retributivi”.

La retribuzione di risultato finale attribuita al Direttore Generale, al Vicedirettore e al Direttore del Parco dello Stelvio non potrà essere superiore all’importo indicato nel contratto individuale di lavoro.

La retribuzione di risultato complessivamente erogata a tutti i dirigenti non potrà essere superiore

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI

all'importo previsto dai rispettivi fondi contrattuali. L'eventuale adeguamento ai rispettivi fondi contrattuali avverrà proporzionalmente in ragione della retribuzione di risultato individuale.

In caso di affidamento di **incarico ad interim**, spetta - in aggiunta a quanto dovuto per la reggenza dell'incarico titolare - l'erogazione di un ulteriore importo consistente nella retribuzione di risultato prevista per l'incarico ricoperto, in proporzione alla durata dell'interim e alla percentuale di valutazione conseguita.

Nessuna retribuzione di risultato aggiuntiva sarà corrisposta qualora l'incarico ad interim sia stato affidato al Direttore Generale, al Vicedirettore, al Direttore del Parco dello Stelvio o a un dirigente di U.O. per le strutture sotto ordinate.

A convalida dell'intero processo di valutazione, resta confermata la certificazione finale del NVP.

Nel caso in cui, nel corso dell'anno, il dirigente abbia prestato servizio in più U.O., la valutazione e la relativa implicazione economica avverrà in rapporto a ciascun periodo e in relazione ai parametri di riferimento delle singole U.O. (strutture organizzative di vertice).

Nel caso in cui, nel corso dell'anno, il dirigente valutatore abbia prestato servizio a capo di più strutture organizzative di vertice, la valutazione dei dirigenti responsabili delle Strutture sotto ordinate sarà di competenza dell'ultimo valutatore, sentito il precedente, che abbia diretto la struttura organizzativa di vertice per almeno tre mesi.

Ai fini della valutazione della prestazione individuale influiscono violazioni - accertate e sanzionate - del Codice di Comportamento generale e di ERSAF.

Allegati:

- all. 1: Scheda PAR. A1 - obiettivi individuali - individuazione;
- all. 2: Scheda PAR. A1 - verifica intermedia;
- all. 3: Relazione intermedia e di consuntivazione finale;
- all. 4: Scheda PAR. A1 - rimodulazione obiettivi individuali;
- all. 5: Scheda PAR. A1 - dichiarazione grado raggiungimento obiettivi individuali;
- all. 6: Scheda PAR. A2 – comportamenti organizzativi individuali

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI

Allegato 1

 	VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI	ANNO _____
---	--	------------

Nominativo		Incarico	Dal _____ al _____
U.O./DPT.		Struttura	

PARAMETRO A1 - OBIETTIVI INDIVIDUALI - INDIVIDUAZIONE				
Peso massimo pari al 60%				
Obiettivi	Indicatori	%	Output	Metrica

Validata dal NVP in data _____

Assegnazione quote aggiuntive da parte del NVP _____

Firma con data valutato _____

Firma valutatore _____

Allegato 2

 	VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI	ANNO _____
---	--	------------

Nominativo		Incarico	Dal _____ al _____
U.O./DPT.		Struttura	

PARAMETRO A1 - OBIETTIVI INDIVIDUALI - VERIFICA INTERMEDIA					
Peso massimo pari al 60%					
Obiettivi	Indicatori	%	Output	Metrica	% Stato avanzamento

Validata dal NVP in data _____

Assegnazione quote aggiuntive da parte del NVP _____

Firma con data valutato _____

Firma valutatore _____

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI

Allegato 2

 	VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI	ANNO _____
---	--	------------

Nominativo		Incarico	Dal	al
U.O./DPT.		Struttura		

PARAMETRO A1 - OBIETTIVI INDIVIDUALI - VERIFICA INTERMEDIA

Osservazioni del Valutatore

Validata dal NVP in data

Assegnazione quote aggiuntive da parte del NVP

Firma con data valutato

Firma valutatore

Allegato 3

SCHEDA PAR. A1 – Obiettivi individuali VERIFICA INTERMEDIA				
Nominativo				
Direz./U.O.				
Struttura				
Incarico	Dal		al	

OBIETTIVO n. 1: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Indicatore n. 1: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (xx%)

Output: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Metrica: xxxxxxxxxxxx

Commento (descrizione del processo seguito e dei relativi contenuti, indicazione del risultato intermedio con output misurabili. Nel caso di prodotto consistente nella produzione di un documento/relazione: indicazione con relativa tempistica dei passaggi/relazioni con eventuali interlocutori coinvolti nel processo o destinatari del prodotto.)

Motivazione dell'eventuale scostamento dall'obiettivo ed eventuali note integrative.

Eventuale proposta di rimodulazione

Indicatore n. 2: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (xx%)

Output: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Metrica: xxxxxxxxxxxx

Commento (descrizione del processo seguito e dei relativi contenuti, indicazione del risultato intermedio con output misurabili. Nel caso di prodotto consistente nella produzione di un documento/relazione: indicazione con relativa tempistica dei passaggi/relazioni con eventuali interlocutori coinvolti nel processo o destinatari del prodotto.)

Motivazione dell'eventuale scostamento dall'obiettivo ed eventuali note integrative.

Eventuale proposta di rimodulazione

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI

Allegato 4

		VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI	ANNO _____
---	---	--	------------

Nominativo		Incarico	Dal	al
U.O./DPT.		Struttura		

PARAMETRO A1 - OBIETTIVI INDIVIDUALI - RIMODULAZIONE AL				
<i>Peso massimo pari al 60%</i>				
Obiettivi	Indicatori	%	Output	Metrica

Validata dal NVP in data _____

Assegnazione quote aggiuntive da parte del NVP _____

Firma con data valutato _____

Firma valutatore _____

Allegato 5



Valutazione delle Prestazioni Dirigenziali - Anno _____

Nominativo	
Direz./U.O.	
Struttura	
Incarico	dal _____ al _____

PARAMETRO A1 - RISULTATI GESTIONALI					
<i>Peso massimo pari al 60%</i>					
Obiettivi	Indicatori	output	Motivazioni del Valutato	Peso %	% Ragg. Obiett.
			Allegare relazione	0%	0%
				0%	0%
				0%	0%
				0%	0%

data _____

Firma _____

0 0

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI

Segue allegato 5



Valutazione delle Prestazioni Dirigenziali - Anno _____

Valutazione del Dirigente Sovraordinato

Osservazioni del Valutatore

Valutazione Complessiva:

Fascia di merito:

--

Approvato in data:

da:

Osservazioni del Valutato

--

data:

firma:



Valutazione delle Prestazioni Dirigenziali - Anno _____

Verifica del Direttore

Osservazioni del Direttore

Valutazione Complessiva:

Fascia di merito:

--

Approvato in data:

da:

Osservazioni del Valutato

--

Approvato in data:

da:



Valutazione delle Prestazioni Dirigenziali - Anno _____

Nucleo di Valutazione delle Prestazioni

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni

Valutazione Complessiva:

Fascia di merito:

--

Approvato in data:

da:

Osservazioni del Valutato

--

Approvato in data:

da:

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI

Allegato 6

Valutazione delle prestazioni dirigenziali - anno 2023 Scheda Par. A2 - Comportamenti organizzativi individuali

 			
Nominativo			
U.O.			
Struttura			
Incarico			
Driver di valutazione dei comportamenti	peso punti	Valutazione	Fattori di valutazione dei comportamenti
Efficacia nella comunicazione sia interna che esterna	3	☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 2 ☐ 5 ☐ 8 ☐ 3 ☐ 6 ☐ 9 ☐ 10	- Almeno 2 riunioni di struttura all'anno, con report/verbali che segnalino anche gli scostamenti critici sui progetti - Fornire news e aggiornare le notizie pubblicate sui canali di comunicazione dell'ente con cadenza almeno mensile - Garantire, attraverso il proprio referente della comunicazione, le attività richieste nei tempi previsti
Capacità di gestione della Struttura	2	☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 2 ☐ 5 ☐ 8 ☐ 3 ☐ 6 ☐ 9 ☐ 10	- Formalizzazione degli accordi (almeno scambio di mail) inerenti al personale con attività funzionali concordate con altri uffici - Utilizzo della scheda macro attività per lo sviluppo delle attività trasversali - Utilizzo per tutte le attività dell'applicativo "Centri di costo"
Valutazione del personale	1	☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 2 ☐ 5 ☐ 8 ☐ 3 ☐ 6 ☐ 9 ☐ 10	- Differenziazione delle valutazioni - Presenza nelle motivazioni per la valutazione finale (scheda obiettivi/macroattività) dell'indicazione di aree di miglioramento - Facilitare momenti di autoapprendimento per il personale sulle tematiche del CCNL e sugli obiettivi del processo di valutazione individuale
Formazione e crescita professionale dei collaboratori	1	☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 2 ☐ 5 ☐ 8 ☐ 3 ☐ 6 ☐ 9 ☐ 10	- Capacità di utilizzare la leva formativa per favorire il percorso di sviluppo professionale dei collaboratori in funzione del nuovo CCNL - Partecipazione dei dipendenti ai momenti di formazione/ accompagnamento e risposta alle richieste espresse
Leadership e capacità di collaborazione	3	☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 2 ☐ 5 ☐ 8 ☐ 3 ☐ 6 ☐ 9 ☐ 10	- Capacità decisionale in relazione alle informazioni possedute e in relazione al confronto con le strutture interne - Capacità di governo, controllo e motivazione del personale - Capacità propositiva e di collaborazione con le altre strutture organizzative dirigenziali
Motivazioni a cura del valutatore			
Osservazioni del valutato			

Milano, Il valutatore _____

Il valutato _____