



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

**Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del  
personale dell'Ente Foreste della Sardegna**

**Manuali operativi**

(Approvati con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 145 del 11.09.2014, sulla base del documento predisposto dall'Università degli Studi di Cagliari- Dipartimento Scienze Economiche e Aziendali, Facoltà di Scienze Economiche, Giuridiche e Politiche)



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

## **Indice sommario**

1. Premessa
2. La valutazione del Direttore Generale
3. La valutazione dei dirigenti
4. La valutazione dei responsabili di complesso
5. La valutazione dei quadri e degli impiegati
6. La valutazione degli operai



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

## **1. Premessa**

Questo manuale operativo illustra i metodi, le tecniche e i processi di applicazione del 'Sistema per la valutazione delle prestazioni individuali dell'Ente Foreste della RAS'. Esso fa riferimento, pertanto, ai principi e criteri contenuti in tale documento, e ne provvede una spiegazione ed esempi di applicazione.

Questo manuale operativo è focalizzato sulla fase della valutazione all'interno del più ampio processo di controllo organizzativo. Esso, pertanto, non provvede spiegazioni ed esempi sulle fasi della pianificazione e della programmazione, che sono trattate solamente per gli aspetti funzionali alla comprensione della valutazione.

Il manuale operativo è accompagnato da un file Excel che contiene la struttura logica ed aritmetica di calcolo necessaria per la valutazione. Esso, pertanto, fa riferimento ai fogli Excel che espongono i procedimenti di calcolo, e che sono solo in parte riprodotti in questo documento come estratti del file originario.

Il manuale operativo si suddivide in cinque parti, relative alla valutazione del Direttore Generale, dei dirigenti, dei responsabili di complesso, dei quadri e degli impiegati, e degli operai.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

## 2. La valutazione del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale è effettuata con il supporto della scheda di valutazione illustrata nella figura 1.

Scheda di valutazione del Direttore Generale

Data		Anno di riferimento:	2010
Valutatore	Antonio Rossi	Valutato	Mario Bianchi

  

Obiettivi (incidono fino a 60 punti su 100)	Indicatori	Valore del target prefissato	Valore del risultato conseguito	Punteggio (tra 0 e 60)	Peso (tra 0 e 100)
Obiettivo 1	Indicatore A	100	90	54	40
Obiettivo 2	Indicatore B	100	95	57	25
Obiettivo 3	Indicatore C	10	8	48	25
Obiettivo 4	Indicatore D	SI	SI	60	10
				0	
				0	
				0	
				0	
<b>Punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi</b>		<b>53.85</b>			

  

Competenze manageriali (incidono fino a 40 punti su 100)	Peso (tra 0 e 100)	0	1	2	3	4
Controllo manageriale	12			x		
Consapevolezza della visione/missione dell'Ente	11				x	
Valutazione	11				x	
Collaborazione interfunzionale	11				x	
Sviluppo degli altri	11			x		
Presa di decisione e assunzione di responsabilità	11					x
Persuasività e influenza	11					x
Gestione di gruppi di lavoro	11					x
Ricerca di informazioni e aggiornamento professionale	11				x	
<b>Punteggio relativo alla valutazione delle competenze manageriali</b>		<b>31</b>				

  

<b>Punteggio complessivo della valutazione (tra 0 e 100)</b>	<b>84.85</b>
--	--------------

  

Firma dei componenti dell'organo valutatore	Firma del Direttore Generale
---	------------------------------

Figura 1. Scheda di valutazione del Direttore Generale.

Essa prevede, nell' intestazione anagrafica, l' indicazione della data (giorno in cui la valutazione è effettuata) e dell' anno di riferimento (anno al quale si riferisce la valutazione).

Essa presenta poi, nella parte centrale, un prospetto di sette colonne ed un numero imprecisato di righe. Le colonne contengono l' indicazione degli elementi riportati sotto.

a. **Obiettivi**: si riporta, in ogni rigo, una breve descrizione degli obiettivi che al Direttore Generale erano stati assegnati, per l' anno al quale si riferisce la valutazione. Per la compilazione di questa colonna è necessario fare riferimento ai documenti di pianificazione dell'Ente, nelle parti che contengono gli obiettivi assegnati al Direttore Generale in sede di pianificazione. Eventualmente, gli obiettivi possono essere stati articolati in 'sotto-obiettivi', ed in tal caso un rigo è utilizzato per indicare l'obiettivo, mentre le righe sottostanti sono utilizzate per riportare i



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

sotto-obiettivi.

b. Indicatori: si riporta, in ogni rigo, il nome degli indicatori adottati per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di pianificazione dell'Ente, nelle parti che contengono la scelta e descrizione degli indicatori utilizzati per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale.

c. Valore del target prefissato: si riporta, in ogni rigo, il valore fissato come obiettivo (target) da conseguire per ogni indicatore. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di pianificazione dell'Ente, nelle parti che contengono l'indicazione della cifra che l'indicatore deve conseguire (target) in quanto espressiva del conseguimento dell'obiettivo assegnato.

Esempio: il valore del target prefissato può essere espresso in qualsiasi scala – ad esempio, può essere una cifra pari a 10, o pari a 100, ecc. Ciò dipende, ovviamente, dal tipo di indicatore scelto e dal metro di misurazione che è adottato. Nell'esempio illustrato in figura 1, per i primi due indicatori era stato fissato un target pari a 100, mentre per il terzo un target pari a 10.

E' anche possibile che, come target, si adotti una scala categoriale discreta di risposte (es.: SI/NO) che esprime il livello in cui l'obiettivo deve essere conseguito. In tal caso, il target è una categoria compresa in una scala discreta di valori. Nell'esempio illustrato in figura 1, per il quarto indicatore era stato fissato un target espresso dall'ottenimento di un certo risultato ("SI"), mentre implicitamente ogni altro livello di ottenimento del risultato sarebbe da considerarsi inadeguato per centrare l'obiettivo.

I target, ovviamente, possono essere diversi per ogni indicatore, e (nel caso in cui il medesimo indicatore fosse adottato per diversi anni) anche variare da un anno all'altro.

d. Valore del risultato conseguito: si iscrive, in ogni rigo, il valore accertato al termine dell'anno al quale si riferisce la valutazione. Per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento alle risultanze del sistema di misurazione delle performance adottato dall'Ente.

Esempio: il valore del risultato conseguito esprime il grado in cui si è raggiunto l'obiettivo, nella stessa scala in cui si è formulato il target dell'indicatore. Esso, pertanto, può essere una cifra pari, uguale, o superiore al valore del target prefissato. Nell'esempio illustrato in figura 1, per il primo indicatore si è ottenuto un valore del risultato conseguito pari a 100, ossia uguale al target prefissato; per il secondo ed il terzo indicatore si sono ottenuti dei valori dei risultati conseguiti pari a 90 ed a 8, rispettivamente, ossia in entrambi i casi un



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

valore inferiore al target prefissato; per il terzo indicatori si è ottenuto un valore del risultato conseguito pari a “SI”, ossia coerente con la categoria target prefissata.

e. Punteggio: si calcola, in ogni rigo, il valore espressivo del grado in cui il valore del target prefissato è stato conseguito. Per la compilazione di questa colonna, è necessario svolgere il seguente calcolo:

se il target ed il risultato sono espressi tramite valori quantitativi:

se il valore del risultato conseguito è superiore o uguale a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 60;

se il valore del risultato conseguito è inferiore a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari al valore del risultato conseguito diviso per il valore del target prefissato moltiplicato per 60.

se invece il target ed il risultato sono espressi tramite categorie:

se il valore del risultato conseguito è pari a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 60;

se il valore del risultato conseguito è difforme rispetto al valore del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 0.

Esempio: nel caso in cui il target ed il risultato siano espressi tramite valori quantitativi, il punteggio esprime, su una scala uniforme da 0 a 60, la misura in cui il risultato conseguito ha raggiunto il target prefissato. Se il risultato conseguito è pari al target prefissato, oppure anche superiore a questo, si ottiene il punteggio massimo di 60. Se però il risultato conseguito è inferiore al target prefissato, si ottiene un punteggio in una scala da 0 a 60 proporzionale alla misura in cui il risultato conseguito ha approssimato il target prefissato. Nell'esempio illustrato in figura 1, per il primo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 90 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è  $90/100 \cdot 60$ , ossia 54. Per il secondo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 95 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è dato da:  $95/100 \cdot 60$ , ossia 57. Per il terzo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 8 rispetto ad un target prefissato di 10, per cui il punteggio è dato da:  $8/10 \cdot 60$ , ossia 48.

Nel caso in cui il target ed il risultato siano espressi tramite categorie, il punteggio esprime se il risultato è coerente con il target atteso o meno. Nell'esempio illustrato in figura 1, per il quarto indicatore si è ottenuto un risultato conseguito espresso dalla voce “SI” rispetto ad un target prefissato di “SI”, per cui il punteggio ottenuto è 60. Se, invece, il risultato



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

conseguito fosse stato espresso da una voce “NO”, allora il punteggio ottenuto sarebbe stato 0.

f. Pesi: si riporta, in ogni rigo, il valore dei pesi attribuiti agli obiettivi assegnati al Direttore Generale. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di pianificazione dell'Ente, nelle parti che contengono la scelta dei pesi attribuiti agli obiettivi assegnati al Direttore Generale.

Esempio: il valore dei pesi può essere espresso in qualsiasi scala, ma è più conveniente indicarlo attraverso delle cifre che esprimano con chiarezza come tutti gli obiettivi siano ponderati per formare la valutazione complessiva. Per questo motivo, si suggerisce di distribuire i pesi di modo tale che la loro somma sia uguale a 100. Nell'esempio illustrato in figura 1, per il primo indicatore si era adottato un peso di 40, per il secondo un peso di 25, per il terzo un peso di 25, e per il quarto un peso pari a 10. Ciò significa, ovviamente, che il primo obiettivo ha un'incidenza maggiore nella valutazione, mentre il quarto ha un'incidenza minore. Si può anche osservare che il raggiungimento del quarto obiettivo è espresso da un target individuato tramite una categoria (“SI”), e che pertanto solo il pieno soddisfacimento dell'aspettativa di conseguimento del target è tale da far maturare il punteggio pieno di 60 sul quarto obiettivo. In tal senso, l'attribuzione di un peso relativamente modesto al quarto obiettivo comporta una minore incidenza di un'eventuale punteggio nullo conseguito sul quarto obiettivo, nel caso in cui questo non fosse centrato.

A seguire, la scheda prevede il calcolo del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi. Il punteggio è calcolato come media ponderata dei punteggi (voce e) della scheda, tenuto conto dei pesi (voce f).

Esempio: Se si conseguono i punteggi di 54, 57, 48, e 60, ed i relativi pesi sono parti a 40, 25, 25, e 10, allora il punteggio che esprima la valutazione delle performance rispetto al conseguimento degli obiettivi è dato da:  $(54 * 40 + 57 * 25 + 48 * 25 + 60 * 10) / 100$ , ossia 53,85.

La scheda presenta poi, nella parte inferiore, un prospetto di sette colonne. Le colonne contengono l'indicazione degli elementi riportati sotto.

a) Elenco delle competenze manageriali: si indicano le competenze manageriali oggetto di valutazione.

b) Pesi: si riporta, in ogni rigo, il valore dei pesi attribuiti alle competenze manageriali.



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

Esempio: il valore dei pesi può essere espresso in qualsiasi scala, ma anche in questa circostanza è più conveniente indicarlo attraverso delle cifre che esprimano con chiarezza come tutti gli obiettivi siano ponderati per formare la valutazione complessiva. Per questo motivo, si suggerisce di distribuire i pesi di modo tale che la loro somma sia uguale a 100. Nell'esempio illustrato in figura 1, i pesi attribuiti alle competenze manageriali sono quasi equivalenti (tutti pari a 11, a parte il primo posto a 12, esclusivamente per ragioni legate alla semplicità espositiva di usare numeri interi). Ovviamente, è possibile modificare, caso per caso e nel tempo, i pesi di modo tale da esprimere una maggiore rilevanza di alcune competenze manageriali rispetto ad altre nella valutazione delle performance dei Dirigenti.

c) Punteggi: si indica (attraverso un apposito segno posto in una tra la terza e la settima colonna) un punteggio espressivo della performance conseguita dal Direttore Generale nella competenza manageriale in questione. Le colonne dalla terza e la settima sono indicate con dei valori compresi tra 0 e 4, ognuno dei quali indicativo del livello di performance conseguito, da quello più basso a quello più alto.

Esempio: il punteggio deve essere univoco, ossia il segno deve essere posto su una colonna sola tra quelle indicate con un valore tra 0 e 4. Nell'esempio illustrato in figura 2, i punteggi attribuiti sono, per le varie competenze manageriali elencate dall'alto verso il basso, 2, 3, 3, 3, 2, 4, 4, 4, e 3.

A seguire, la scheda prevede il calcolo del punteggio relativo alle competenze manageriali. Il punteggio è calcolato come media ponderata dei punteggi (voce c) della scheda, tenuto conto dei pesi (voce b), rapportato ad una scala da 0 a 40. Pertanto, se il Direttore Generale ricevesse il massimo punteggio di 4 in ognuna delle competenze manageriali, il suo punteggio sarebbe il massimo ossia 40. Se invece il Direttore Generale ricevesse il minimo punteggio di 0 in ognuna delle competenze manageriali, il suo punteggio sarebbe il minimo ossia 0. Ciò comporta, in altri termini, che un punteggio di 0 determina poi un contributo al punteggio relativo alle competenze manageriali pari a 0; un punteggio di 1 determina poi un contributo al punteggio relativo alle competenze manageriali pari a 10; un punteggio di 2 determina poi un contributo al punteggio relativo alle competenze manageriali pari a 20; un punteggio di 3 determina poi un contributo al punteggio relativo alle competenze manageriali pari a 30; ed un punteggio di 4 determina poi un contributo al punteggio relativo alle competenze manageriali pari a 40.

Esempio: se si conseguono i punteggi di 2, 3, 3, 3, 2, 4, 4, 4, e 3, allora il punteggio che esprime la valutazione delle performance rispetto alle competenze manageriali è dato da un calcolo che prevede:





**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

in primo luogo, la conversione di ogni punteggio relativo ad ogni singola competenza manageriale dalla scala da 0 a 4 a quella da 0 a 40, ossia 20, 30, 30, 30, 20, 40, 40, 40, e 30.

in secondo luogo, il calcolo della media ponderata dei punteggi relativi alle competenze manageriali espressi nella scala da 0 a 40, ossia  $(20 * 12 + 30 * 11 + 30 * 11 + 30 * 11 + 20 * 11 + 40 * 11 + 40 * 11 + 40 * 11 + 30 * 11) / 100$ , ossia 31.

Infine, la scheda prevede il calcolo del punteggio complessivo della valutazione. Esso è espresso in una scala da 0 a 100, ed è calcolato con la somma del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi ed il punteggio relativo alle competenze manageriali.

Esempio: Nell'esempio illustrato in figura 1, il punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi è pari a 53,85 ed il punteggio relativo alle competenze manageriali è 31. Pertanto, il punteggio complessivo della valutazione è pari a 84,85.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

### 3. La valutazione dei Dirigenti.

La valutazione dei Dirigenti è effettuata con il supporto della scheda di valutazione illustrata nella figura 2.

#### Scheda di valutazione dei dirigenti

Data / /	Anno di riferimento: 2010					
Valutatore Antonio Rossi	Valutato Mario Bianchi Servizio X					
Obiettivi (incidono fino a 60 punti su 100)	Indicatori	Valore del target prefissato	Valore del risultato conseguito	Punteggio (tra 0 e 60)	Peso (tra 0 e 100)	
Obiettivo 1	Indicatore A	100	90	54	40	
Obiettivo 2	Indicatore B	100	95	57	25	
Obiettivo 3	Indicatore C	10	8	48	25	
Obiettivo 4	Indicatore D	SI	SI	60	10	
				0		
				0		
				0		
				0		
<b>Punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi</b>		<b>53.85</b>				
Competenze manageriali (incidono fino a 40 punti su 100)	Peso (tra 0 e 100)	0	1	2	3	4
Controllo manageriale	12			x		
Consapevolezza della visione/missione dell'Ente	11				x	
Valutazione	11				x	
Collaborazione interfunzionale	11				x	
Sviluppo degli altri	11			x		
Presa di decisione e assunzione di responsabilità	11					x
Persuasività e influenza	11					x
Gestione di gruppi di lavoro	11					x
Ricerca di informazioni e aggiornamento professionale	11				x	
<b>Punteggio relativo alla valutazione delle competenze manageriali</b>		<b>31</b>				
<b>Punteggio complessivo della valutazione (tra 0 e 100)</b>		<b>84.85</b>				
Firma del valutatore			Firma del valutato			

Figura 2. Scheda di valutazione dei Dirigenti.

Essa prevede, nell' intestazione anagrafica, l' indicazione della data (giorno in cui la valutazione è effettuata) e dell' anno di riferimento (anno al quale si riferisce la valutazione). Si indicano altresì il nome del soggetto valutatore e del soggetto valutato, specificandone il servizio.

Essa presenta poi, nella parte centrale, un prospetto di sei colonne ed un numero imprecisato di righe. Le colonne contengono l' indicazione degli elementi riportati sotto.

a. **Obiettivi**: si riporta, in ogni rigo, una breve descrizione degli obiettivi assegnati al Dirigente, per l' anno al quale si riferisce la valutazione. Per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

contengono gli obiettivi assegnati ai Dirigenti al termine della relativa negoziazione. Eventualmente, gli obiettivi possono essere stati articolati in 'sotto-obiettivi', ed in tal caso un rigo è utilizzato per indicare l'obiettivo, mentre le righe sottostanti sono utilizzate per riportare i sotto-obiettivi.

b. Indicatori: si riporta, in ogni rigo, il nome degli indicatori adottati per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al Dirigente. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono la scelta e descrizione degli indicatori utilizzati per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al Dirigente.

c. Valore del target prefissato: si riporta, in ogni rigo, il valore fissato come obiettivo (target) da conseguire per ogni indicatore. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono l'indicazione della cifra che l'indicatore deve conseguire (target) in quanto espressiva del conseguimento dell'obiettivo assegnato.

Esempio: il valore del target prefissato può essere espresso in qualsiasi scala – ad esempio, può essere una cifra pari a 10, o pari a 100, ecc. Ciò dipende, ovviamente, dal tipo di indicatore scelto e dal metro di misurazione che è adottato. Nell'esempio illustrato in figura 2, per i primi due indicatori era stato fissato un target pari a 100, mentre per il terzo un target pari a 10.

E' anche possibile che, come target, si adotti una scala categoriale discreta di risposte (es.: SI/NO) che esprime il livello in cui l'obiettivo deve essere conseguito. In tal caso, il target è una categoria compresa in una scala discreta di valori. Nell'esempio illustrato in figura 2, per il quarto indicatore era stato fissato un target espresso dall'ottenimento di un certo risultato ("SI"), mentre implicitamente ogni altro livello di ottenimento del risultato sarebbe da considerarsi inadeguato per centrare l'obiettivo.

I target, ovviamente, possono essere diversi per ogni indicatore, e (nel caso in cui il medesimo indicatore fosse adottato per diversi anni) anche variare da un anno all'altro.

d. Valore del risultato conseguito: si iscrive, in ogni rigo, il valore accertato al termine dell'anno al quale si riferisce la valutazione. Per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento alle risultanze del sistema di misurazione delle performance adottato dall'Ente.

Esempio: il valore del risultato conseguito esprime il grado in cui si è raggiunto l'obiettivo, nella stessa scala in cui si è formulato il target dell'indicatore. Esso, pertanto, può essere una cifra pari, uguale, o superiore al valore del target prefissato. Nell'esempio illustrato in



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

figura 2, per il primo indicatore si è ottenuto un valore del risultato conseguito pari a 100, ossia uguale al target prefissato; per il secondo ed il terzo indicatore si sono ottenuti dei valori dei risultati conseguiti pari a 90 ed a 8, rispettivamente, ossia in entrambi i casi un valore inferiore al target prefissato; per il terzo indicatori si è ottenuto un valore del risultato conseguito pari a "SI", ossia coerente con la categoria target prefissata.

e. Punteggio: si calcola, in ogni rigo, il valore espressivo del grado in cui il valore del target prefissato è stato conseguito. Per la compilazione di questa colonna, è necessario svolgere il seguente calcolo;

se il target ed il risultato sono espressi tramite valori quantitativi:

se il valore del risultato conseguito è superiore o uguale a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 60;

se il valore del risultato conseguito è inferiore a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari al valore del risultato conseguito diviso per il valore del target prefissato moltiplicato per 60.

se invece il target ed il risultato sono espressi tramite categorie:

se il valore del risultato conseguito è pari a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 60;

se il valore del risultato conseguito è difforme rispetto al valore del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 0.

Esempio: nel caso in cui il target ed il risultato siano espressi tramite valori quantitativi, il punteggio esprime, su una scala uniforme da 0 a 60, la misura in cui il risultato conseguito ha raggiunto il target prefissato. Se il risultato conseguito è pari al target prefissato, oppure anche superiore a questo, si ottiene il punteggio massimo di 60. Se però il risultato conseguito è inferiore al target prefissato, si ottiene un punteggio in una scala da 0 a 60 proporzionale alla misura in cui il risultato conseguito ha approssimato il target prefissato. Nell'esempio illustrato in figura 2, per il primo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 90 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è  $90/100 \cdot 60$ , ossia 54. Per il secondo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 95 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è dato da:  $95/100 \cdot 60$ , ossia 57. Per il terzo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 8 rispetto ad un target prefissato di 10, per cui il punteggio è dato da:  $8/10 \cdot 60$ , ossia 48.

Nel caso in cui il target ed il risultato siano espressi tramite categorie, il punteggio esprime



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

se il risultato è coerente con il target atteso o meno. Nell'esempio illustrato in figura 2, per il quarto indicatore si è ottenuto un risultato conseguito espresso dalla voce "SI" rispetto ad un target prefissato di "SI", per cui il punteggio ottenuto è 60. Se, invece, il risultato conseguito fosse stato espresso da una voce "NO", allora il punteggio ottenuto sarebbe stato 0.

f. Pesi: si riporta, in ogni rigo, il valore dei pesi attribuiti agli obiettivi assegnati al Dirigente. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono la scelta dei pesi attribuiti agli obiettivi assegnati al Dirigente.

Esempio: il valore dei pesi può essere espresso in qualsiasi scala, ma è più conveniente indicarlo attraverso delle cifre che esprimano con chiarezza come tutti gli obiettivi siano ponderati per formare la valutazione complessiva. Per questo motivo, si suggerisce di distribuire i pesi di modo tale che la loro somma sia uguale a 100. Nell'esempio illustrato in figura 2, per il primo indicatore si era adottato un peso di 40, per il secondo un peso di 25, per il terzo un peso di 25, e per il quarto un peso pari a 10. Ciò significa, ovviamente, che il primo obiettivo ha un'incidenza maggiore nella valutazione, mentre il quarto ha un'incidenza minore. Si può anche osservare che il raggiungimento del quarto obiettivo è espresso da un target individuato tramite una categoria ("SI"), e che pertanto solo il pieno soddisfacimento dell'aspettativa di conseguimento del target è tale da far maturare il punteggio pieno di 60 sul quarto obiettivo. In tal senso, l'attribuzione di un peso relativamente modesto al quarto obiettivo comporta una minore incidenza di un'eventuale punteggio nullo conseguito sul quarto obiettivo, nel caso in cui questo non fosse centrato.

A seguire, la scheda prevede il calcolo del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi. Il punteggio è calcolato come media ponderata dei punteggi (voce e) della scheda, tenuto conto dei pesi (voce f).

Esempio: Se si conseguono i punteggi di 54, 57, 48, e 60, ed i relativi pesi sono parti a 40, 25, 25, e 10, allora il punteggio che esprima la valutazione delle performance rispetto al conseguimento degli obiettivi è dato da:  $(54 * 40 + 57 * 25 + 48 * 25 + 60 * 10) / 100$ , ossia 53,85.

La scheda presenta poi, nella parte inferiore, un prospetto di sette colonne. Le colonne contengono l'indicazione degli elementi riportati sotto.



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

a) Elenco delle competenze manageriali: si indicano le competenze manageriali oggetto di valutazione.

b) Pesi: si riporta, in ogni rigo, il valore dei pesi attribuiti alle competenze manageriali.

Esempio: il valore dei pesi può essere espresso in qualsiasi scala, ma anche in questa circostanza è più conveniente indicarlo attraverso delle cifre che esprimano con chiarezza come tutti gli obiettivi siano ponderati per formare la valutazione complessiva. Per questo motivo, si suggerisce di distribuire i pesi di modo tale che la loro somma sia uguale a 100. Nell'esempio illustrato in figura 2, i pesi attribuiti alle competenze manageriali sono quasi equivalenti (tutti pari a 11, a parte il primo posto a 12, esclusivamente per ragioni legate alla semplicità espositiva di usare numeri interi). Ovviamente, è possibile modificare, caso per caso e nel tempo, i pesi di modo tale da esprimere una maggiore rilevanza di alcune competenze manageriali rispetto ad altre nella valutazione delle performance dei Dirigenti.

c) Punteggi: si indica (attraverso un apposito segno posto in una tra la terza e la settima colonna) un punteggio espressivo della performance conseguita dal Dirigente nella competenza manageriale in questione. Le colonne dalla terza e la settima sono indicate con dei valori compresi tra 0 e 4, ognuno dei quali indicativo del livello di performance conseguito, da quello più basso a quello più alto.

Esempio: il punteggio deve essere univoco, ossia il segno deve essere posto su una colonna sola tra quelle indicate con un valore tra 0 e 4. Nell'esempio illustrato in figura 2, i punteggi attribuiti sono, per le varie competenze manageriali elencate dall'alto verso il basso, 2, 3, 3, 3, 2, 4, 4, 4, e 3.

A seguire, la scheda prevede il calcolo del punteggio relativo alle competenze manageriali. Il punteggio è calcolato come media ponderata dei punteggi (voce c) della scheda, tenuto conto dei pesi (voce b), rapportato ad una scala da 0 a 40. Pertanto, se il valutato ricevesse il massimo punteggio di 4 in ognuna delle competenze manageriali, il suo punteggio sarebbe il massimo ossia 40. Se invece il valutato ricevesse il minimo punteggio di 0 in ognuna delle competenze manageriali, il suo punteggio sarebbe il minimo ossia 0. Ciò comporta, in altri termini, che un punteggio di 0 determina poi un contributo al punteggio relativo alle competenze manageriali pari a 0; un punteggio di 1 determina poi un contributo al punteggio relativo alle competenze manageriali pari a 10; un punteggio di 2 determina poi un contributo al punteggio relativo alle competenze manageriali pari a 20; un punteggio di 3 determina poi un contributo al punteggio relativo alle competenze manageriali pari a 30; ed un punteggio di 4 determina poi un



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

contributo al punteggio relativo alle competenze manageriali pari a 40.

Esempio: se si conseguono i punteggi di 2, 3, 3, 3, 2, 4, 4, 4, e 3, allora il punteggio che esprime la valutazione delle performance rispetto alle competenze manageriali è dato da un calcolo che prevede:

in primo luogo, la conversione di ogni punteggio relativo ad ogni singola competenza manageriale dalla scala da 0 a 4 a quella da 0 a 40, ossia 20, 30, 30, 30, 20, 40, 40, 40, e 30.

in secondo luogo, il calcolo della media ponderata dei punteggi relativi alle competenze manageriali espressi nella scala da 0 a 40, ossia  $(20 * 12 + 30 * 11 + 30 * 11 + 30 * 11 + 20 * 11 + 40 * 11 + 40 * 11 + 40 * 11 + 30 * 11) / 100$ , ossia 31.

Infine, la scheda prevede il calcolo del punteggio complessivo della valutazione. Esso è espresso in una scala da 0 a 100, ed è calcolato con la somma del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi ed il punteggio relativo alle competenze manageriali.

Esempio: Nell'esempio illustrato in figura 2, il punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi è pari a 53,85 ed il punteggio relativo alle competenze manageriali è 31. Pertanto, il punteggio complessivo della valutazione è pari a 84,85.





REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

#### 4. La valutazione dei Responsabili di Complesso.

La valutazione dei Responsabili di Complesso è effettuata con il supporto della scheda di valutazione illustrata nella figura 3.

**Scheda di valutazione  
dei responsabili di complesso**

Data / /	Valutatore Franco Verdi	Valutato Francesco Giallo	Anno di riferimento: 2010		
<b>Complesso Y</b>					
Obiettivi (incidono fino a 60 punti su 100)	Indicatori	Valore del target prefissato	Valore del risultato conseguito	Punteggio (tra 0 e 60)	Peso (tra 0 e 100)
Obiettivo 1	Indicatore A	100	90	54	20
Obiettivo 2	Indicatore B	100	80	48	40
Obiettivo 3	Indicatore C	100	60	36	40
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
<b>Punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi</b>			<b>44,4</b>		

  

Comportamenti organizzativi (incidono fino a 40 punti su 100)	Peso	0	1	2	3	4
Impegno, dedizione e accuratezza	15			x		
Rispetto delle scadenze prefissate, tempestività	15			x		
Flessibilità	14				x	
Lavoro di gruppo	14				x	
Rispetto e salvaguardia dei beni/patrimonio dell'ente	14				x	
Aggiornamento professionale	14					x
Innovatività	14					x
<b>Punteggio relativo alla valutazione dei comportamenti organizzativi</b>				<b>29,8</b>		

  

<b>Punteggio complessivo della valutazione (tra 0 e 100)</b>		<b>74,2</b>			
--	--	-------------	--	--	--

  

Firma del valutatore	Firma del valutato
----------------------	--------------------

Figura 3. Scheda di valutazione dei Responsabili di Complesso.

Essa prevede, nell'intestazione anagrafica, l'indicazione della data (giorno in cui la valutazione è effettuata) e dell'anno di riferimento (anno al quale si riferisce la valutazione). Si indicano altresì il nome del soggetto valutatore e del soggetto valutato, specificandone il complesso.

Essa presenta poi, nella parte centrale, un prospetto di sei colonne ed un numero imprecisato di righe. Le colonne contengono l'indicazione degli elementi riportati sotto.

a. Obiettivi: si riporta, in ogni rigo, una breve descrizione degli obiettivi assegnati al Responsabile di Complesso, per l'anno al quale si riferisce la valutazione. Per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono gli obiettivi assegnati ai Responsabili di Complesso al termine della relativa negoziazione. Eventualmente, gli obiettivi possono essere stati articolati in 'sotto-





**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

obiettivi', ed in tal caso un rigo è utilizzato per indicare l'obiettivo, mentre le righe sottostanti sono utilizzate per riportare i sotto-obiettivi.

b. Indicatori: si riporta, in ogni rigo, il nome degli indicatori adottati per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al Responsabile di Complesso. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono la scelta e descrizione degli indicatori utilizzati per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al Responsabile di Complesso.

c. Valore del target prefissato: si riporta, in ogni rigo, il valore fissato come obiettivo (target) da conseguire per ogni indicatore. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono l'indicazione della cifra che l'indicatore deve conseguire (target) in quanto espressiva del conseguimento dell'obiettivo assegnato.

Esempio: il valore del target prefissato può essere espresso in qualsiasi scala – ad esempio, può essere una cifra pari a 10, o pari a 100, ecc. Ciò dipende, ovviamente, dal tipo di indicatore scelto e dal metro di misurazione che è adottato. Nell'esempio illustrato in figura 3, per tutti e tre gli obiettivi era stato fissato un target pari a 100.

E' anche possibile che, come target, si adotti una categoria espressiva di un diverso livello non continuo del grado in cui l'obiettivo deve essere conseguito. In tal caso, il target è una categoria compresa in una scala discreta di valori.

I target, ovviamente, possono essere diversi per ogni indicatore, e (nel caso in cui il medesimo indicatore fosse adottato per diversi anni) anche variare da un anno all'altro.

d. Valore del risultato conseguito: si iscrive, in ogni rigo, il valore accertato al termine dell'anno al quale si riferisce la valutazione). Per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento alle risultanze del sistema di misurazione delle performance adottato dall'Ente.

Esempio: il valore del risultato conseguito esprime il grado in cui si è raggiunto l'obiettivo, nella stessa scala in cui si è formulato il target dell'indicatore. Esso, pertanto, può essere una cifra pari, uguale, o superiore al valore del target prefissato. Nell'esempio illustrato in figura 3, per il primo indicatore si è ottenuto un valore del risultato conseguito pari a 90, per il secondo un valore di 80, e per il terzo un valore di 60.

e. Punteggio: si calcola, in ogni rigo, il valore espressivo del grado in cui il valore del target prefissato è stato conseguito. Per la compilazione di questa colonna, è necessario svolgere il seguente calcolo;



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

se il target ed il risultato sono espressi tramite valori quantitativi:

se il valore del risultato conseguito è superiore o uguale a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 60;

se il valore del risultato conseguito è inferiore a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari al valore del risultato conseguito diviso per il valore del target prefissato moltiplicato per 60.

se invece il target ed il risultato sono espressi tramite categorie:

se il valore del risultato conseguito è pari a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 60;

se il valore del risultato conseguito è difforme rispetto al valore del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 0.

Esempio: Nel caso in cui il target ed il risultato siano espressi tramite valori quantitativi, il punteggio esprime, su una scala uniforme da 0 a 60, la misura in cui il risultato conseguito ha raggiunto il target prefissato. Se il risultato conseguito è pari al target prefissato, oppure anche superiore a questo, si ottiene il punteggio massimo di 60. Se però il risultato conseguito è inferiore al target prefissato, si ottiene un punteggio in una scala da 0 a 60 proporzionale alla misura in cui il risultato conseguito ha approssimato il target prefissato. Nell'esempio illustrato in figura 3, per il primo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 90 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è  $90/100 \cdot 60$ , ossia 54. Per il secondo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 80 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è dato da:  $80/100 \cdot 60$ , ossia 48. Per il terzo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 60 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è dato da:  $60/100 \cdot 60$ , ossia 36.

f. Pesi: si riporta, in ogni rigo, il valore dei pesi attribuiti agli obiettivi assegnati al Responsabile di Complesso. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono la scelta dei pesi attribuiti agli obiettivi assegnati al Responsabile di Complesso.

Esempio: il valore dei pesi può essere espresso in qualsiasi scala, ma è più conveniente indicarlo attraverso delle cifre che esprimano con chiarezza come tutti gli obiettivi siano ponderati per formare la valutazione complessiva. Per questo motivo, si suggerisce di distribuire i pesi di modo tale che la loro somma sia uguale a 100. Nell'esempio illustrato in figura 3, per il primo indicatore si era adottato un peso di 20, per il secondo un peso di 40, e per il terzo un peso di 40.



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

A seguire, la scheda prevede il calcolo del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi. Il punteggio è calcolato come media ponderata dei punteggi (voce e) della scheda, tenuto conto dei pesi (voce f).

Esempio: se si conseguono i punteggi di 54, 48, e 36, ed i relativi pesi sono parti a 20, 40, e 40, allora il punteggio che esprima la valutazione delle performance rispetto al conseguimento degli obiettivi è dato da:  $(54 * 20 + 48 * 40 + 36 * 40) / 100$ , ossia 44,4.

La scheda presenta poi, nella parte inferiore, un prospetto di sette colonne. Le colonne contengono l'indicazione di:

a) Elenco dei comportamenti organizzativi: si indicano i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione.

b) Pesi: si riporta, in ogni rigo, il valore dei pesi attribuiti ai comportamenti organizzativi.

Esempio: il valore dei pesi può essere espresso in qualsiasi scala, ma anche in questa circostanza è più conveniente indicarlo attraverso delle cifre che esprimano con chiarezza come tutti gli obiettivi siano ponderati per formare la valutazione complessiva. Per questo motivo, si suggerisce di distribuire i pesi di modo tale che la loro somma sia uguale a 100. Nell'esempio illustrato in figura 4, i pesi attribuiti ai comportamenti organizzativi sono quasi equivalenti (tutti pari a 14, a parte i primi due pari a 15, esclusivamente a titolo esemplificativo). Ovviamente, è possibile modificare, nel tempo, i pesi di modo tale da esprimere una maggiore rilevanza di alcuni comportamenti organizzativi rispetto ad altri nella valutazione delle performance dei quadri e degli impiegati.

c) Punteggi: si indica (attraverso un apposito segno posto in una tra la terza e la settima colonna) un punteggio espressivo della performance conseguita dal quadro o dall'impiegato del comportamento organizzativo in questione. Le colonne dalla terza e la settima sono indicate con dei valori compresi tra 0 e 4, ognuno dei quali indicativo del livello di performance conseguito, da quello più basso a quello più alto.

Esempio: Il punteggio deve essere univoco, ossia il segno deve essere posto su una colonna sola tra quelle indicate con un valore tra 0 e 4. Nell'esempio illustrato in figura 4, i punteggi attribuiti sono, per i vari comportamenti organizzativi elencati dall'alto verso il basso, 2, 2, 3, 3, 3, 4 e 4.



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

A seguire, la scheda prevede il calcolo del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi. Il punteggio è calcolato come media ponderata dei punteggi (voce c) della scheda, tenuto conto dei pesi (voce b), rapportato ad una scala da 0 a 40. Pertanto, se il valutato ricevesse il massimo punteggio di 4 in ognuno dei comportamenti organizzativi, il suo punteggio sarebbe il massimo ossia 40. Se invece il valutato ricevesse il minimo punteggio di 0 in ognuno dei comportamenti organizzativi, il suo punteggio sarebbe il minimo ossia 0. Ciò comporta, in altri termini, che un punteggio di 0 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 0; un punteggio di 1 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 10; un punteggio di 2 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 20; un punteggio di 3 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 30; ed un punteggio di 4 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 40.

Esempio: se si conseguono i punteggi di 2, 2, 3, 3, 3, 4 e 4, allora il punteggio che esprime la valutazione delle performance rispetto ai comportamenti organizzativi è dato da un calcolo che prevede:

in primo luogo, la conversione di ogni punteggio relativo ad ogni singolo comportamento organizzativo dalla scala da 0 a 4 a quella da 0 a 40, ossia 20, 20, 30, 30, 30, 40, e 40.

in secondo luogo, il calcolo della media ponderata dei punteggi relativi ai comportamenti organizzativi espressi nella scala da 0 a 40, ossia  $(20 * 15 + 20 * 15 + 30 * 10 + 30 * 10 + 30 * 10 + 40 * 10 + 40 * 10) / 100$ , ossia 29,8.

Infine, la scheda prevede il calcolo del punteggio complessivo della valutazione. Esso è espresso in una scala da 0 a 100, ed è calcolato con la somma del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi del servizio o complesso di appartenenza ed il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

Esempio: nell'esempio illustrato in figura 4, il punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi del servizio o complesso di appartenenza è pari a 44,4 ed il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi è 29,8. Pertanto, il punteggio complessivo della valutazione è pari a 74,2.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

### 5. La valutazione dei quadri e degli impiegati.

La valutazione dei quadri e degli impiegati è effettuata con il supporto della scheda di valutazione illustrata nella figura 4.

Scheda di valutazione dei quadri e degli impiegati

Data: / /	Anno di riferimento: 2010					
Valutatore: Giuseppina Arancio	Valutato: Mario Neri Servizio o complesso XX					
Obiettivi del servizio o complesso (incidono fino a 60 punti su 100)	Indicatori	Valore del target prefissato	Valore del risultato conseguito	Punteggio (tra 0 e 60)	Peso (tra 0 e 100)	
Obiettivo 1	Indicatore A	100	80	48	34	
Obiettivo 2	Indicatore B	100	90	54	33	
Obiettivo 3	Indicatore C	100	50	30	33	
				0		
				0		
				0		
				0		
				0		
<b>Punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi del servizio o complesso</b>			<b>44.04</b>			
Comportamenti organizzativi (incidono fino a 40 punti su 100)	Peso (tra 0 e 100)	0	1	2	3	4
Impegno, dedizione e accuratezza	15			x		
Rispetto delle scadenze prefissate, tempestività	15			x		
Flessibilità	14				x	
Lavoro di gruppo	14				x	
Rispetto e salvaguardia dei beni/patrimonio dell'ente	14				x	
Aggiornamento professionale	14					x
Innovatività	14					x
<b>Punteggio relativo alla valutazione dei comportamenti organizzativi</b>			<b>29.8</b>			
<b>Punteggio complessivo della valutazione (tra 0 e 100)</b>			<b>73.84</b>			
Firma del valutatore			Firma del valutato			

Figura 4. Scheda di valutazione dei quadri e degli impiegati.

Essa prevede, nell' intestazione anagrafica, l' indicazione della data (giorno in cui la valutazione è effettuata) e dell' anno di riferimento (anno al quale si riferisce la valutazione). Si indicano altresì il nome del soggetto valutatore e del soggetto valutato, specificandone il servizio o complesso di appartenenza.

Essa presenta poi, nella parte centrale, un prospetto di sei colonne ed un numero imprecisato di righe. Le colonne contengono l' indicazione degli elementi riportati sotto.

a. **Obiettivi**: si riporta, in ogni rigo, una breve descrizione degli obiettivi assegnati al servizio o complesso di appartenenza, per l' anno al quale si riferisce la valutazione. Per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell' Ente, nelle parti che contengono gli obiettivi assegnati al servizio o complesso di appartenenza.



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

Eventualmente, gli obiettivi possono essere stati articolati in 'sotto-obiettivi', ed in tal caso un rigo è utilizzato per indicare l'obiettivo, mentre le righe sottostanti sono utilizzate per riportare i sotto-obiettivi.

b. Indicatori: si riporta, in ogni rigo, il nome degli indicatori adottati per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al servizio o complesso di appartenenza. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono la scelta e descrizione degli indicatori utilizzati per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al servizio o complesso di appartenenza.

c. Valore del target prefissato: si riporta, in ogni rigo, il valore fissato come obiettivo (target) da conseguire per ogni indicatore. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono l'indicazione della cifra che l'indicatore deve conseguire (target) in quanto espressiva del conseguimento dell'obiettivo assegnato.

Esempio: il valore del target prefissato può essere espresso in qualsiasi scala – ad esempio, può essere una cifra pari a 10, o pari a 100, ecc. Ciò dipende, ovviamente, dal tipo di indicatore scelto e dal metro di misurazione che è adottato. Nell'esempio illustrato in figura 4, per tutti e tre gli obiettivi era stato fissato un target pari a 100.

E' anche possibile che, come target, si adotti una categoria espressiva di un diverso livello non continuo del grado in cui l'obiettivo deve essere conseguito. In tal caso, il target è una categoria compresa in una scala discreta di valori.

I target, ovviamente, possono essere diversi per ogni indicatore, e (nel caso in cui il medesimo indicatore fosse adottato per diversi anni) anche variare da un anno all'altro.

d. Valore del risultato conseguito: si iscrive, in ogni rigo, il valore accertato al termine dell'anno al quale si riferisce la valutazione). Per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento alle risultanze del sistema di misurazione delle performance adottato dall'Ente.

Esempio: il valore del risultato conseguito esprime il grado in cui si è raggiunto l'obiettivo, nella stessa scala in cui si è formulato il target dell'indicatore. Esso, pertanto, può essere una cifra pari, uguale, o superiore al valore del target prefissato. Nell'esempio illustrato in figura 4, per il primo indicatore si è ottenuto un valore del risultato conseguito pari a 80, per il secondo un valore di 90, e per il terzo un valore di 50.

e. Punteggio: si calcola, in ogni rigo, il valore espressivo del grado in cui il valore del target prefissato è stato conseguito. Per la compilazione di questa colonna, è necessario svolgere il



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

seguente calcolo;

se il target ed il risultato sono espressi tramite valori quantitativi:

se il valore del risultato conseguito è superiore o uguale a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 60;

se il valore del risultato conseguito è inferiore a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari al valore del risultato conseguito diviso per il valore del target prefissato moltiplicato per 60.

se invece il target ed il risultato sono espressi tramite categorie:

se il valore del risultato conseguito è pari a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 60;

se il valore del risultato conseguito è difforme rispetto al valore del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 0.

Esempio: nel caso in cui il target ed il risultato sono espressi tramite valori quantitativi, il punteggio esprime, su una scala uniforme da 0 a 60, la misura in cui il risultato conseguito ha raggiunto il target prefissato. Se il risultato conseguito è pari al target prefissato, oppure anche superiore a questo, si ottiene il punteggio massimo di 60. Se però il risultato conseguito è inferiore al target prefissato, si ottiene un punteggio in una scala da 0 a 60 proporzionale alla misura in cui il risultato conseguito ha approssimato il target prefissato. Nell'esempio illustrato in figura 4, per il primo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 80 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è  $80/100 \cdot 60$ , ossia 48. Per il secondo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 90 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è dato da:  $90/100 \cdot 60$ , ossia 54. Per il terzo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 50 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è dato da:  $50/100 \cdot 60$ , ossia 30.

f. Pesi: si riporta, in ogni rigo, il valore dei pesi attribuiti agli obiettivi assegnati al servizio o complesso di appartenenza. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono la scelta dei pesi attribuiti agli obiettivi assegnati al servizio o complesso di appartenenza.

Esempio: il valore dei pesi può essere espresso in qualsiasi scala, ma è più conveniente indicarlo attraverso delle cifre che esprimano con chiarezza come tutti gli obiettivi siano ponderati per formare la valutazione complessiva. Per questo motivo, si suggerisce di distribuire i pesi di modo tale che la loro somma sia uguale a 100. Nell'esempio illustrato in





**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

figura 4, per il primo indicatore si era adottato un peso di 34, per il secondo un peso di 33, e per il terzo un peso di 33.

A seguire, la scheda prevede il calcolo del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi. Il punteggio è calcolato come media ponderata dei punteggi (voce e) della scheda, tenuto conto dei pesi (voce f).

Esempio: se si conseguono i punteggi di 48, 54, e 30, ed i relativi pesi sono parti a 34, 33, e 33, allora il punteggio che esprima la valutazione delle performance rispetto al conseguimento degli obiettivi è dato da:  $(48 * 34 + 54 * 33 + 30 * 22) / 100$ , ossia 44,04.

La scheda presenta poi, nella parte inferiore, un prospetto di sette colonne. Le colonne contengono l'indicazione di:

- a) Elenco dei comportamenti organizzativi: si indicano i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione.
- b) Pesi: si riporta, in ogni rigo, il valore dei pesi attribuiti ai comportamenti organizzativi.

Esempio: il valore dei pesi può essere espresso in qualsiasi scala, ma anche in questa circostanza è più conveniente indicarlo attraverso delle cifre che esprimano con chiarezza come tutti gli obiettivi siano ponderati per formare la valutazione complessiva. Per questo motivo, si suggerisce di distribuire i pesi di modo tale che la loro somma sia uguale a 100. Nell'esempio illustrato in figura 4, i pesi attribuiti ai comportamenti organizzativi sono quasi equivalenti (tutti pari a 14, a parte i primi due pari a 15, esclusivamente a titolo esemplificativo). Ovviamente, è possibile modificare, nel tempo, i pesi di modo tale da esprimere una maggiore rilevanza di alcuni comportamenti organizzativi rispetto ad altri nella valutazione delle performance dei quadri e degli impiegati.

- c) Punteggi: si indica (attraverso un apposito segno posto in una tra la terza e la settima colonna) un punteggio espressivo della performance conseguita dal quadro o dall'impiegato del comportamento organizzativo in questione. Le colonne dalla terza e la settima sono indicate con dei valori compresi tra 0 e 4, ognuno dei quali indicativo del livello di performance conseguito, da quello più basso a quello più alto.

Esempio: Il punteggio deve essere univoco, ossia il segno deve essere posto su una colonna sola tra quelle indicate con un valore tra 0 e 4. Nell'esempio illustrato in figura 4, i punteggi attribuiti sono, per i vari comportamenti organizzativi elencati dall'alto verso il





**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

basso, 2, 2, 3, 3, 3, 4 e 4.

A seguire, la scheda prevede il calcolo del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi. Il punteggio è calcolato come media ponderata dei punteggi (voce c) della scheda, tenuto conto dei pesi (voce b), rapportato ad una scala da 0 a 40. Pertanto, se il valutato ricevesse il massimo punteggio di 4 in ognuno dei comportamenti organizzativi, il suo punteggio sarebbe il massimo ossia 40. Se invece il valutato ricevesse il minimo punteggio di 0 in ognuno dei comportamenti organizzativi, il suo punteggio sarebbe il minimo ossia 0. Ciò comporta, in altri termini, che un punteggio di 0 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 0; un punteggio di 1 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 10; un punteggio di 2 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 20; un punteggio di 3 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 30; ed un punteggio di 4 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 40.

Esempio: se si conseguono i punteggi di 2, 2, 3, 3, 3, 4 e 4, allora il punteggio che esprime la valutazione delle performance rispetto ai comportamenti organizzativi è dato da un calcolo che prevede:

in primo luogo, la conversione di ogni punteggio relativo ad ogni singolo comportamento organizzativo dalla scala da 0 a 4 a quella da 0 a 40, ossia 20, 20, 30, 30, 30, 40, e 40.

in secondo luogo, il calcolo della media ponderata dei punteggi relativi ai comportamenti organizzativi espressi nella scala da 0 a 40, ossia  $(20 * 15 + 20 * 15 + 30 * 10 + 30 * 10 + 30 * 10 + 40 * 10 + 40 * 10) / 100$ , ossia 29,8.

Infine, la scheda prevede il calcolo del punteggio complessivo della valutazione. Esso è espresso in una scala da 0 a 100, ed è calcolato con la somma del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi del servizio o complesso di appartenenza ed il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

Esempio: nell'esempio illustrato in figura 4, il punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi del servizio o complesso di appartenenza è pari a 44,04 ed il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi è 29,8. Pertanto, il punteggio complessivo della valutazione è pari a 73,84.



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

## 6. La valutazione degli operai.

La valutazione degli operai è effettuata con il supporto della scheda di valutazione illustrata nella figura 5.

**Scheda di valutazione degli operai**

Data: / /		Anno di riferimento: 2010				
Valutatore: Giuseppina Arancio		Valutato: Mario Neri Complesso YYY				
Obiettivi del complesso (incidono fino a 60 punti su 100)	Indicatori	Valore del target prefissato	Valore del risultato conseguito	Punteggio (tra 0 e 60)	Peso (tra 0 e 100)	
Obiettivo 1	Indicatore A	100	80	48	34	
Obiettivo 2	Indicatore B	100	90	54	33	
Obiettivo 3	Indicatore C	100	50	30	33	
				0		
				0		
				0		
				0		
				0		
<b>Punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi del complesso</b>			<b>44.04</b>			
Comportamenti organizzativi (incidono fino a 40 punti su 100)	Peso (tra 0 e 100)	0	1	2	3	4
Impegno, dedizione e accuratezza	20				x	
Rispetto delle scadenze prefissate, tempestività	20				x	
Flessibilità	20					x
Lavoro di gruppo	20					x
Rispetto e salvaguardia dei beni/patrimonio dell'ente	20					x
<b>Punteggio relativo alla valutazione dei comportamenti organizzativi</b>			<b>36</b>			
<b>Punteggio complessivo della valutazione (tra 0 e 100)</b>			<b>80.04</b>			
Firma del valutatore			Firma del valutato			

Figura 5. Scheda di valutazione degli operai.

Essa prevede, nell'intestazione anagrafica, l'indicazione della data (giorno in cui la valutazione è effettuata) e dell'anno di riferimento (anno al quale si riferisce la valutazione). Si indicano altresì il nome del soggetto valutatore e del soggetto valutato, specificandone il complesso di appartenenza.

Essa presenta poi, nella parte centrale, un prospetto di sei colonne ed un numero imprecisato di righe. Le colonne contengono l'indicazione degli elementi riportati sotto.

a. **Obiettivi:** si riporta, in ogni rigo, una breve descrizione degli obiettivi assegnati al complesso di appartenenza, per l'anno al quale si riferisce la valutazione. Per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono gli obiettivi assegnati al complesso di appartenenza. Eventualmente, gli obiettivi possono essere stati articolati in 'sotto-obiettivi', ed in tal caso un rigo è utilizzato per indicare



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

l'obiettivo, mentre le righe sottostanti sono utilizzate per riportare i sotto-obiettivi.

b. Indicatori: si riporta, in ogni rigo, il nome degli indicatori adottati per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al complesso di appartenenza. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono la scelta e descrizione degli indicatori utilizzati per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al complesso di appartenenza.

c. Valore del target prefissato: si riporta, in ogni rigo, il valore fissato come obiettivo (target) da conseguire per ogni indicatore. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono l'indicazione della cifra che l'indicatore deve conseguire (target) in quanto espressiva del conseguimento dell'obiettivo assegnato.

Esempio: il valore del target prefissato può essere espresso in qualsiasi scala – ad esempio, può essere una cifra pari a 10, o pari a 100, ecc. Ciò dipende, ovviamente, dal tipo di indicatore scelto e dal metro di misurazione che è adottato. Nell'esempio illustrato in figura 5, per tutti e tre gli obiettivi era stato fissato un target pari a 100.

E' anche possibile che, come target, si adotti una categoria espressiva di un diverso livello non continuo del grado in cui l'obiettivo deve essere conseguito. In tal caso, il target è una categoria compresa in una scala discreta di valori.

I target, ovviamente, possono essere diversi per ogni indicatore, e (nel caso in cui il medesimo indicatore fosse adottato per diversi anni) anche variare da un anno all'altro.

d. Valore del risultato conseguito: si iscrive, in ogni rigo, il valore accertato al termine dell'anno al quale si riferisce la valutazione). Per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento alle risultanze del sistema di misurazione delle performance adottato dall'Ente.

Esempio: il valore del risultato conseguito esprime il grado in cui si è raggiunto l'obiettivo, nella stessa scala in cui si è formulato il target dell'indicatore. Esso, pertanto, può essere una cifra pari, uguale, o superiore al valore del target prefissato. Nell'esempio illustrato in figura 5, per il primo indicatore si è ottenuto un valore del risultato conseguito pari a 80, per il secondo un valore di 90, e per il terzo un valore di 50.

e. Punteggio: si calcola, in ogni rigo, il valore espressivo del grado in cui il valore del target prefissato è stato conseguito. Per la compilazione di questa colonna, è necessario svolgere il seguente calcolo;

se il target ed il risultato sono espressi tramite valori quantitativi:



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

se il valore del risultato conseguito è superiore o uguale a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 60;

se il valore del risultato conseguito è inferiore a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari al valore del risultato conseguito diviso per il valore del target prefissato moltiplicato per 60.

se invece il target ed il risultato sono espressi tramite categorie:

se il valore del risultato conseguito è pari a quello del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 60;

se il valore del risultato conseguito è difforme rispetto al valore del target prefissato, il valore del punteggio è pari a 0.

Esempio: nel caso in cui il target ed il risultato sono espressi tramite valori quantitativi, il punteggio esprime, su una scala uniforme da 0 a 60, la misura in cui il risultato conseguito ha raggiunto il target prefissato. Se il risultato conseguito è pari al target prefissato, oppure anche superiore a questo, si ottiene il punteggio massimo di 60. Se però il risultato conseguito è inferiore al target prefissato, si ottiene un punteggio in una scala da 0 a 60 proporzionale alla misura in cui il risultato conseguito ha approssimato il target prefissato. Nell'esempio illustrato in figura 4, per il primo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 80 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è  $80/100 \cdot 60$ , ossia 48. Per il secondo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 90 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è dato da:  $90/100 \cdot 60$ , ossia 54. Per il terzo indicatore si è ottenuto un risultato conseguito di 50 rispetto ad un target prefissato di 100, per cui il punteggio è dato da:  $50/100 \cdot 60$ , ossia 30.

f. Pesi: si riporta, in ogni rigo, il valore dei pesi attribuiti agli obiettivi assegnati al complesso di appartenenza. Anche per la compilazione di questa colonna, è necessario fare riferimento ai documenti di programmazione dell'Ente, nelle parti che contengono la scelta dei pesi attribuiti agli obiettivi assegnati al complesso di appartenenza.

Esempio: il valore dei pesi può essere espresso in qualsiasi scala, ma è più conveniente indicarlo attraverso delle cifre che esprimano con chiarezza come tutti gli obiettivi siano ponderati per formare la valutazione complessiva. Per questo motivo, si suggerisce di distribuire i pesi di modo tale che la loro somma sia uguale a 100. Nell'esempio illustrato in figura 4, per il primo indicatore si era adottato un peso di 34, per il secondo un peso di 33, e per il terzo un peso di 33.



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

A seguire, la scheda prevede il calcolo del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi. Il punteggio è calcolato come media ponderata dei punteggi (voce e) della scheda, tenuto conto dei pesi (voce f).

Esempio: se si conseguono i punteggi di 48, 54, e 30, ed i relativi pesi sono parti a 34, 33, e 33, allora il punteggio che esprima la valutazione delle performance rispetto al conseguimento degli obiettivi è dato da:  $(48 * 34 + 54 * 33 + 30 * 22) / 100$ , ossia 44,04.

La scheda presenta poi, nella parte inferiore, un prospetto di sette colonne. Le colonne contengono l'indicazione di:

- a) Elenco dei comportamenti organizzativi: si indicano i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione.
- b) Pesi: si riporta, in ogni rigo, il valore dei pesi attribuiti ai comportamenti organizzativi.

Esempio: il valore dei pesi può essere espresso in qualsiasi scala, ma anche in questa circostanza è più conveniente indicarlo attraverso delle cifre che esprimano con chiarezza come tutti gli obiettivi siano ponderati per formare la valutazione complessiva. Per questo motivo, si suggerisce di distribuire i pesi di modo tale che la loro somma sia uguale a 100. Nell'esempio illustrato in figura 5, i pesi attribuiti ai comportamenti organizzativi sono tutti equivalenti (tutti pari a 20). Ovviamente, è possibile modificare, e nel tempo, i pesi di modo tale da esprimere una maggiore rilevanza di alcuni comportamenti organizzativi rispetto ad altri nella valutazione delle performance dei quadri e degli impiegati.

- c) Punteggi: si indica (attraverso un apposito segno posto in una tra la terza e la settima colonna) un punteggio espressivo della performance conseguita dal quadro o dall'impiegato del comportamento organizzativo in questione. Le colonne dalla terza e la settima sono indicate con dei valori compresi tra 0 e 4, ognuno dei quali indicativo del livello di performance conseguito, da quello più basso a quello più alto.

Esempio: il punteggio deve essere univoco, ossia il segno deve essere posto su una colonna sola tra quelle indicate con un valore tra 0 e 4. Nell'esempio illustrato in figura 5, i punteggi attribuiti sono, per i vari comportamenti organizzativi elencati dall'alto verso il basso, 3, 3, 4, 4, e 4.

A seguire, la scheda prevede il calcolo del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi. Il punteggio è calcolato come media ponderata dei punteggi (voce c) della scheda, tenuto conto



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

dei pesi (voce b), rapportato ad una scala da 0 a 40. Pertanto, se il valutato ricevesse il massimo punteggio di 4 in ognuno dei comportamenti organizzativi, il suo punteggio sarebbe il massimo ossia 40. Se invece il valutato ricevesse il minimo punteggio di 0 in ognuno dei comportamenti organizzativi, il suo punteggio sarebbe il minimo ossia 0. Ciò comporta, in altri termini, che un punteggio di 0 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 0; un punteggio di 1 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 10; un punteggio di 2 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 20; un punteggio di 3 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 30; ed un punteggio di 4 determina poi un contributo al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi pari a 40.

Esempio: se si conseguono i punteggi di 3, 3, 4, 4, e 4, allora il punteggio che esprime la valutazione delle performance rispetto ai comportamenti organizzativi è dato da un calcolo che prevede:

in primo luogo, la conversione di ogni punteggio relativo ad ogni singolo comportamento organizzativo dalla scala da 0 a 4 a quella da 0 a 40, ossia 30, 30, 40, 40, e 40.

in secondo luogo, il calcolo della media ponderata dei punteggi relativi ai comportamenti organizzativi espressi nella scala da 0 a 40, ossia  $(30 * 20 + 30 * 20 + 40 * 20 + 40 * 20 + 40 * 20) / 100$ , ossia 36.

Infine, la scheda prevede il calcolo del punteggio complessivo della valutazione. Esso è espresso in una scala da 0 a 100, ed è calcolato con la somma del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi del complesso di appartenenza ed il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

Esempio: nell'esempio illustrato in figura 5, il punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi del complesso di appartenenza è pari a 44,04 ed il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi è 36. Pertanto, il punteggio complessivo della valutazione è pari a 80,04.