

**REPUBBLICA ITALIANA
REGIONE SICILIANA**



PRESIDENZA

UFFICIO DI DIRETTA COLLABORAZIONE

“ Servizio valutazione e di controllo strategico “

**CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI
DEGLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE
DEL PRESIDENTE DELLA REGIONE**

PREMESSA.

Lo schema proposto, contenente i “criteri per la valutazione dei Dirigenti degli Uffici di diretta collaborazione del Presidente della Regione”, è stato elaborato e strutturato dal Servizio di valutazione e controllo strategico, tenendo conto del carattere peculiare dell’attività svolta dai suddetti Uffici e partendo dall’assunto che gli obiettivi attribuiti o assegnati ai Dirigenti che ne fanno parte sono fiduciosi e di ampia portata in quanto espressione e strumento per l’esercizio delle competenze del Presidente, nonché funzionali al raccordo con tutti gli Uffici dell’Amministrazione regionale.

La metodologia proposta prevede, ai fini del riconoscimento dell’indennità di risultato stabilita nella misura del 30% della retribuzione accessoria, il raggiungimento degli obiettivi assegnati e contenuti nel rispettivo programma di lavoro di ciascuno dei tre Uffici di diretta collaborazione.

Il procedimento di valutazione, regolato dal d.lgs. 286/99, si ispira ai principi della diretta conoscenza dell’attività del valutato da parte del valutatore, competendo il giudizio valutativo al titolare dell’Organo o dell’Ufficio le cui direttive il Dirigente immediatamente subordinato è tenuto ad eseguire, e della partecipazione del valutato al procedimento di valutazione.

La prestazione del Dirigente va intesa come l’oggetto delle obbligazioni da lui assunte con l’atto che gli ha conferito l’incarico e con la stipula del contratto individuale, obbligazioni il cui inadempimento ridonda nelle ipotesi di “responsabilità dirigenziale”.

1. FINALITA’ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE:

La soluzione offerta si presenta come un processo di valutazione che accompagna il ciclo gestionale dell’amministrazione, movendo dall’esigenza di procedere ad analisi quantitative e qualitative dei rendimenti conseguiti e tenendo costantemente presenti le caratteristiche del contesto socio-professionale interno.

Nell’impostazione del modello si è tenuto conto dei seguenti principi:

- individuazione di performance e comportamenti valutabili;

- trasparenza del sistema di valutazione;
- partecipazione del soggetto valutato al processo di valutazione ;
- riduzione del margine di discrezionalità del responsabile della valutazione.

Un sistema che risponda a tali requisiti consente di esplicitare quei processi di valutazione che, seppure informalmente, sono presenti in qualsiasi realtà lavorativa.

La loro formalizzazione, rendendoli trasparenti e condivisi, è finalizzata ad ottimizzare i benefici che possono derivarne a favore dell'intera organizzazione. Il processo di valutazione serve infatti:

- a valorizzare il ruolo del Dirigente, evidenziando le prestazioni conseguite;
- a collegare alle prestazioni una quota parte della retribuzione, come stabilito con riferimento alla disciplina di rapporto di lavoro dalle fonti normative e contrattuali più recenti;
- ad implementare il sistema informativo gestionale a supporto del vertice amministrativo.

Lo sforzo principale è stato quello di ricondurre comunque la valutazione dei Dirigenti a modalità di lavoro centrate sulla programmazione degli obiettivi, nella ferma convinzione che il processo valutativo a regime non si avvierà ex post, al termine di un periodo di gestione, ma si svilupperà a partire dalla fase di individuazione dei risultati da conseguire.

Il sistema predisposto potrà peraltro essere gradualmente sviluppato e perfezionato nel prossimo futuro, fermo restando che ogni fase di realizzazione sia pienamente accettata e condivisa.

La sua messa in opera sarà sostenuta nel tempo attraverso adeguate attività di comunicazione e di formazione, che consentiranno di diffondere quanto più possibile i valori organizzativi che stanno alla base del processo di valutazione, di supportare la conoscenza delle metodologie adottate e di orientare comportamenti e atteggiamenti dei soggetti coinvolti.

2.CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' E VALUTAZIONE DEI RISULTATI

2.1 IL PROGRAMMA DI LAVORO

Il Dirigente partecipa alla definizione delle performance e degli ambiti di misurazione che saranno successivamente oggetto della valutazione annuale, attraverso percorsi che trovano il momento fondante nella predisposizione del programma di lavoro per l'anno di riferimento.

Il programma di lavoro, riassume tutte le informazioni che caratterizzeranno le attività per l'anno di riferimento, indicando: la *missione* e le *funzioni* del servizio, gli obiettivi operativi per l'anno e i piani di azione conseguenti per la realizzazione degli obiettivi.

La definizione delle attività e delle azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati possono pertanto essere schematicamente rappresentate in tabelle aventi i seguenti campi:

- descrizione obiettivo operativo
- azioni da intraprendere
- attività correlate
- risultato previsto
- data prevista per il completamento dell'azione
- indicatori
- valore obiettivo

Completerà il programma di lavoro il cronogramma delle azioni da intraprendere.

2.2 LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Come autorevolmente rilevato, il procedimento di valutazione regolato dal d.lgs. 286/99 si ispira al principio di *“diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore, competendo il giudizio valutativo al titolare dell'organo le cui direttive il Dirigente immediatamente subordinato è tenuto ad eseguire”*(D'Auria).

Compete pertanto al Presidente della Regione la valutazione sia dei Dirigenti posti a capo degli Uffici di diretta collaborazione, che dei Dirigenti facenti parte degli stessi Uffici.

Spetta, in ogni caso, ai Dirigenti posti a capo degli Uffici di diretta collaborazione la valutazione di prima istanza dei Dirigenti inquadrati nei suddetti Uffici.

Sulla scorta dei programmi di lavoro proposti dai Dirigenti posti a capo degli Uffici di diretta collaborazione, condivisi dal Presidente della Regione e dallo stesso assegnati ai suddetti Dirigenti, questi avviano a loro volta la condivisione degli ambiti di misurazione delle performance con i Dirigenti ad essi sottoposti, in modo da definire, nel comune periodo gestionale di riferimento, un quadro complessivo dei risultati attesi quanto più possibile congruo ed integrato.

Sia per i Dirigenti posti a capo degli Uffici di diretta collaborazione che per i Dirigenti ad essi sottoposti, l'individuazione dei risultati attesi è effettuata con riguardo a due macro aree di valutazione:

A) - Performance operativa: in questo ambito è preso in considerazione *il livello di prestazione tecnica* (capacità tecnica) che il Dirigente dovrà raggiungere con riferimento agli obiettivi operativi individuati nella fase di programmazione (l'attenzione è concentrata sui risultati da conseguire nel periodo considerato). In particolar modo, con riguardo alla performance operativa, sono individuati, calibrandoli sullo specifico contesto in cui è inserito ogni soggetto valutato, gli:

- obiettivi di innovazione/miglioramento previsti per l'azione amministrativa;
- obiettivi individuati all'interno del contratto di lavoro individuale;

B) - Comportamento organizzativo: in questo ambito sono prese in considerazione le capacità manageriali del Dirigente (capacità gestionali - relazionali), con particolare riferimento alla dimensione organizzativa e relazionale (l'attenzione è concentrata sul come le prestazioni saranno conseguite).

Le macro aree di valutazione individuate sono sostanziate di contenuti specifici attraverso un'apposita scheda di programmazione, mediante la quale sono individuati i risultati attesi sotto forma di obiettivi e le specifiche modalità di misurazione del rendimento conseguito (scheda A). Gli obiettivi devono rispondere a criteri oggettivi di quantificabilità, misurabilità e raggiungibilità e possedere requisiti di chiarezza e precisione, sinteticità, specificità e concentrazione.

2.3 MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO

2.3.1 RIPARTIZIONE DEL PUNTEGGIO DISPONIBILE

Il sistema prevede che la valutazione delle performance realizzate consenta il conseguimento di un punteggio massimo pari a 100.

Tale punteggio viene preliminarmente ripartito, per ciascun Dirigente, sui singoli obiettivi individuati in base al rispettivo peso ponderato che viene loro attribuito.

I diversi fattori oggetto di analisi concorrono infatti in modo differente alla determinazione della valutazione finale complessiva, come di seguito prospettato:

performance operative: 30 punti che sono ulteriormente ripartiti tra:

- obiettivi di innovazione/miglioramento previsti per l'azione amministrativa (15 punti);
- obiettivi specifici individuati all'interno del contratto di lavoro individuale (15 punti);

comportamento organizzativo: 70 punti che sono ulteriormente ripartiti tra:

- capacità di analisi e programmazione (20 punti);
- capacità di relazione e coordinamento (30 punti);
- capacità di gestione e realizzazione (20 punti).

Al fine di garantire che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello di rendimento congruo e che gli sforzi realizzati siano in primo luogo concentrati sui progetti di massima rilevanza, il sistema prevede:

- una condizione minimale assolutamente necessaria perchè la valutazione possa ritenersi conclusa positivamente, consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 50 punti, di cui almeno 15 punti di performance operative e 35 punti di comportamento organizzativo;
- una condizione minimale perchè la valutazione finalizzata all'indennità premiale possa ritenersi conclusa positivamente, consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 75 punti, di cui almeno 20 punti di performance operative e 55 punti di comportamento organizzativo.

2.3.2 MODALITA' DI MISURAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI

Con riferimento alle modalità di misurazione e agli indicatori individuati all'interno della relativa scheda, la previsione deve essere quanto più possibile puntuale.

Ciò significa che il sistema di calcolo ed i parametri di riferimento vanno individuati in modo da consentire un ancoraggio ad elementi di carattere oggettivo, così da ridurre il margine di discrezionalità connesso alla valutazione dello stato di avanzamento delle attività avviate.-

2.3.3 CONNESSIONE PUNTEGGIO – RENDIMENTO

Performance operativa:

La misurazione è collegata a quattro fasce di valutazione (alta, media, sUfficiente e bassa), a ciascuna delle quali è attribuito il seguente peso:

Livello di valutazione	peso
“alto”	1,0
“medio”	0,7
“sufficiente “	0,5
“basso”	0,2

A seconda del tipo di valutazione espressa relativamente al livello di prestazione raggiunto, il punteggio complessivamente attribuito all'obiettivo considerato viene moltiplicato per il peso ponderato del rendimento individuato, in modo da quantificare l'ammontare specifico dei punti da attribuire: pertanto il **punteggio complessivo delle performance operative è pari alla somma dei punteggi conseguiti nei singoli obiettivi operativi assegnati**

Comportamento organizzativo

Anche in questo caso la misurazione è collegata a quattro fasce di valutazione (alta, media, sUfficiente e bassa), a ciascuna delle quali è attribuito il peso associato al livello di valutazione:

Livello di valutazione	Peso
<i>“alto”</i>	<i>1,0</i>
<i>“medio”</i>	<i>0,7</i>
<i>“sufficiente “</i>	<i>0,5</i>
<i>“basso”</i>	<i>0,2</i>

Le metodologie di calcolo sono equivalenti a quelle utilizzate per le performance operative e pertanto il **punteggio complessivo dei comportamenti organizzativi è pari alla somma dei punteggi conseguiti nei singoli comportamenti organizzativi.**

3. MANCATO RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Per quanto riguarda la possibilità che vengano addotte eventuali cause giustificative del mancato raggiungimento di un obiettivo predefinito, il sistema prevede che, nel caso di eventuali fattori ostativi, la loro ponderazione e la conseguente ricalibratura dei rendimenti attesi e dei connessi punteggi venga effettuata nella fase di valutazione finale previa accurata verifica delle cause addotte.

Ciò premesso, appare necessario che l'impossibilità di raggiungere i risultati concordati sia in ogni caso adeguatamente motivata, al fine di stimolare l'individuazione di obiettivi concretamente raggiungibili e responsabilizzare al massimo i soggetti valutati, sia nella fase di programmazione che nella fase di realizzazione dei progetti di innovazione/miglioramento.

4. VALUTAZIONE DEL RISULTATO CONSEGUITO E FORMALIZZAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione finale, che si colloca nel primo quadrimestre dell'anno successivo a quello considerato, utilizza le informazioni raccolte attraverso una specifica scheda di monitoraggio (scheda C), in base alla quale sono rilevate le informazioni relative ai risultati conseguiti.

La raccolta di tali dati utilizza a tal fine ogni fonte informativa disponibile:

- relativamente al raggiungimento degli obiettivi, la rilevazione è fondata sia sui dati forniti direttamente dal valutato, a cui è attribuito l'onere di illustrare i risultati raggiunti, sia su eventuali sistemi di rilevazione esterna;
- relativamente al comportamento organizzativo, la rilevazione si fonda sul giudizio espresso direttamente dal responsabile della valutazione sulla base dei criteri di cui alle scheda B e B1.

La comunicazione degli esiti della valutazione è effettuata attraverso un colloquio finale tra il responsabile della valutazione ed il soggetto valutato.

La documentazione relativa al processo di valutazione è inserita all'interno del fascicolo personale di ciascun Dirigente.

Il Presidente della Regione
CUFFARO

SCHEDA A

UFFICIO:	Scheda di programmazione degli obiettivi	Anno di riferimento della valutazione _____
DIRIGENTE:		

RISORSE DISPONIBILI	RISORSE AGGIUNTIVE PROGRAMMATE
Risorse umane:	Risorse umane: Risorse strumentali:

Obiettivi di innovazione/miglioramento				
Obiettivo	Indicatore previsto	Valore obiettivo	punteggio attribuito	Modalità di misurazione
1)				
2)				
3)				
...				
Punteggio complessivo			15	

Obiettivi previsti dal contratto di lavoro individuale				
Obiettivo	Indicatore previsto	Valore obiettivo	punteggio attribuito	Modalità di misurazione
1)				
2)				
3)				
...				
Punteggio complessivo			15	

Il Dirigente preposto	
Il Dirigente	
Data	

SCHEDA B

**Dirigenti posti a capo degli Uffici di diretta collaborazione
Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi**

Area di competenza	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili
<p>Analisi e programmazione</p>	<p>ALTO = 1,0: Il Dirigente: ha una conoscenza approfondita della complessità organizzativa della struttura in cui opera; contribuisce alla definizione delle strategie di lungo e medio periodo in coerenza con la missione dell'amministrazione; individua obiettivi chiari e congruenti con la missione della propria struttura, in collaborazione con gli altri Dirigenti; promuove la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento; riconosce con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; stima le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati per la propria struttura.</p> <p>MEDIO = 0,7: Il Dirigente: conosce la realtà organizzativa della struttura in cui opera; contribuisce alla definizione delle strategie di medio periodo in coerenza con la missione dell'amministrazione; individua obiettivi chiari e congruenti con la missione della propria struttura; utilizza il sistema di controllo di gestione come strumento di analisi e controllo delle attività in essere; stima le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati per la propria struttura.</p> <p>SUFFICIENTE = 0,5: Il Dirigente: ha una conoscenza generale del contesto operativo in cui agisce; recepisce le linee strategiche definite per l'amministrazione contribuendo moderatamente alla loro individuazione; ha qualche difficoltà nella definizione degli obiettivi specifici della struttura in cui opera; ha limitato la sua azione amministrativa nel gestire le situazioni ordinarie.</p> <p>BASSO = 0,2: Il Dirigente: ha una scarsa conoscenza generale del contesto operativo in cui agisce; recepisce parzialmente le linee strategiche definite per l'amministrazione contribuendo scarsamente alla loro individuazione; ha difficoltà nella definizione degli obiettivi specifici della struttura in cui opera; è poco abituato ad anticipare il sorgere di problematiche prevedibili; ha difficoltà nello stimare le risorse necessarie allo svolgimento delle attività di sua competenza.</p>
<p>Gestione e realizzazione</p>	<p>ALTO = 1,0: Il Dirigente: sa gestire attività particolarmente complesse; dimostra prontezza nella risoluzione delle problematiche che si trova ad affrontare; opera in modo autonomo assumendosi la responsabilità del buon andamento della struttura a lui affidata; è flessibile nell'individuazione delle scelte organizzative più adeguate ed individua prontamente soluzioni alternative; favorisce e promuove l'approfondimento e l'utilizzo di nuove metodologie, oltre che l'impiego di dotazioni strumentali innovative; provvede all'assegnazione dei compiti, tenendo conto delle competenze e delle attitudini dei Dirigenti; promuove modalità operative trasparenti e condivise; svolge un attento monitoraggio funzioni a lui affidate; con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo direzionale.</p> <p>MEDIO = 0,7: Il Dirigente: sa gestire attività complesse; risolve le problematiche che si trova ad affrontare; dimostra flessibilità nell'individuazione di scelte organizzative adeguate; favorisce e promuove l'approfondimento e l'utilizzo di nuove metodologie, oltre che l'impiego di dotazioni strumentali innovative; affida equamente i compiti ai suoi collaboratori; supervisiona adeguatamente le attività svolte all'interno della propria struttura.</p> <p>SUFFICIENTE = 0,5: Il Dirigente: gestisce con attività complesse limitatamente ai compiti assegnati; è generalmente in grado di risolvere le problematiche che si trova ad affrontare; dimostra sufficiente flessibilità nell'individuazione delle scelte organizzative più adeguate; si limita a gestire con le metodologie tradizionali le dotazioni strumentali innovative;</p> <p>BASSO = 0,2: Il Dirigente: gestisce con problematicità attività complesse; non è sempre in grado di risolvere le problematiche che si trova ad affrontare; dimostra scarsa flessibilità nell'individuazione delle scelte organizzative più adeguate; ha difficoltà ad individuare nuove metodologie, oltre che ad impiegare dotazioni strumentali innovative; non sempre è in grado di distribuire adeguati compiti ai suoi collaboratori; a volte non è perfettamente al corrente di ciò che accade all'interno della struttura a lui affidata.</p>

segue **SCHEDA B**

Comportamento organizzativo (DIRIGENTI posti a capo degli Uffici)	
Area di competenza	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili
Relazione e coordinamento	<p>ALTO = 1,0: Il Dirigente: ha un chiaro quadro delle competenze professionali a sua disposizione e ne supervisiona il corretto impiego; dimostra autorevolezza; è propenso ad accogliere positivamente i suggerimenti; comunica efficacemente indirizzi e linee strategiche; utilizza adeguatamente lo strumento della delega come modalità di gestione; favorisce la circolazione delle informazioni all'interno della struttura da lui coordinata; sa coinvolgere nella definizione delle iniziative da intraprendere; sa creare reti relazionali; supervisiona lo sviluppo del percorso di carriera dei suoi collaboratori; previene l'insorgere di conflitti all'interno della sua struttura; è capace di proporre e promuovere cambiamenti organizzativi.</p> <p>MEDIO = 0,7: Il Dirigente: ha un chiaro quadro delle competenze professionali a sua disposizione e ne supervisiona il corretto impiego; dimostra autorevolezza ; comunica efficacemente indirizzi e linee strategiche; utilizza adeguatamente lo strumento della delega come modalità di gestione; sa coinvolgere nella definizione delle iniziative da intraprendere; sa creare reti relazionali.</p> <p>SUFFICIENTE = 0,5: Il Dirigente:ha un quadro generale delle competenze professionali a sua disposizione; ha sufficienti capacità comunicative; gestisce la struttura in modo accentrato; attribuisce una relativa importanza alla circolazione delle informazioni;</p> <p>BASSO = 0,2: Il Dirigente:ha un quadro generale delle competenze professionali a sua disposizione; ha capacità comunicative a volte poco chiare ed efficaci; gestisce la struttura in modo accentrato; attribuisce una relativa importanza alla circolazione delle informazioni; è scarsamente interessato allo sviluppo di reti relazionali; non è sempre in grado di gestire i conflitti che sorgono all'interno della sua struttura ; è poco interessato ai cambiamenti organizzativi.</p>

“criteri per la valutazione dei Dirigenti degli Uffici di diretta collaborazione ”

SCHEDA B1

**Dirigenti degli Uffici di diretta collaborazione
Modalità di valutazione dei comportamenti organizzativi**

Area di competenza	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili
<p align="center">Analisi e programmazione</p>	<p>ALTO = 1,0: Il Dirigente: conosce in modo approfondito le caratteristiche organizzative del contesto in cui opera; collabora con il Dirigente posto a capo dell'Ufficio alla programmazione di obiettivi di gestione coerenti con le linee strategiche della struttura in cui opera; individua per sè e per i suoi collaboratori obiettivi specifici congruenti con gli indirizzi strategici generali; definisce adeguati piani di realizzazione degli obiettivi programmati e ne promuove la condivisione tra i soggetti coinvolti; individua con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; sa anticipare il verificarsi di situazioni prevedibili; è in grado di stimare le risorse necessarie per la realizzazione delle attività di sua competenza.</p> <p>MEDIO = 0,7: Il Dirigente: conosce le caratteristiche organizzative del contesto in cui opera; individua per sè e per i suoi collaboratori obiettivi specifici congruenti con gli indirizzi strategici generali; definisce adeguati piani di realizzazione degli obiettivi programmati e ne promuove la condivisione tra i soggetti coinvolti; individua il livello di priorità degli interventi da realizzare; utilizza in modo razionale le risorse umane e strumentali a sua disposizione.</p> <p>SUFFICIENTE = 0,5: Il Dirigente: ha una conoscenza sufficiente delle caratteristiche organizzative del contesto in cui opera; opera nell'ambito dei limiti amministrativi affidati;</p> <p>BASSO = 0,2: Il Dirigente: ha una conoscenza poco consapevole delle caratteristiche organizzative del contesto in cui opera; ha difficoltà a definire piani di realizzazione degli obiettivi per sè e per i suoi collaboratori; non sempre è in grado di individuare il livello di priorità degli interventi da realizzare; utilizza le risorse umane e strumentali a sua disposizione con scarsa attenzione ad una loro razionalizzazione .</p>
<p align="center">Gestione e realizzazione</p>	<p>ALTO = 1,0: Il Dirigente: è in grado di gestire situazioni articolate che richiedono conoscenze specifiche di settore; realizza i piani programmati e affronta con risolutezza le situazioni critiche; sa proporre soluzioni adeguate ed efficaci nelle materie di competenza; è disponibile all'approfondimento e all'utilizzo di nuove metodologie, oltre che all'impiego di dotazioni strumentali innovative; dimostra notevole capacità di adattarsi alle variazioni del contesto in cui opera; promuove modalità operative trasparenti e condivise.</p> <p>MEDIO = 0,7: Il Dirigente: sa gestire situazioni mediamente complesse che richiedono conoscenze specifiche di settore; realizza i piani programmati; sa proporre soluzioni ad imprevisti organizzativi; è disponibile all'approfondimento e all'utilizzo di nuove metodologie, oltre che all'impiego di dotazioni strumentali innovative; dimostra adeguate capacità di adattarsi alle variazioni del contesto in cui opera;</p> <p>SUFFICIENTE = 0,5: Il Dirigente: gestisce con situazioni ordinarie che richiedono conoscenze generali; opera nella gestione dell'ordinario.</p> <p>BASSO = 0,2: Il Dirigente: gestisce con difficoltà situazioni mediamente complesse che richiedono conoscenze specifiche di settore; non sempre è in grado di realizzare i piani programmati; non sempre è in grado di proporre soluzioni adeguate ad imprevisti organizzativi; supporta moderatamente l'utilizzo di nuove metodologie, oltre che l'impiego di dotazioni strumentali innovative; dimostra scarsa flessibilità nell'adattarsi alle variazioni del contesto in cui opera.</p>

“criteri per la valutazione dei Dirigenti degli Uffici di diretta collaborazione ”

segue **SCHEDA B1**

Comportamento Organizzativo (ALTRI DIRIGENTI)	
Area di competenza	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili
Relazione e coordinamento	<p>ALTO = 1,0: Il Dirigente: valorizza competenze e attitudini dei suoi collaboratori; li incontra periodicamente e rileva le loro esigenze; realizza una adeguata assegnazione dei compiti; ricorre costantemente al dialogo ed è disponibile ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; sa comunicare in modo analitico ed efficace; dimostra una elevata capacità di coinvolgimento nelle iniziative intraprese; opera in modo da supportare la circolazione delle informazioni e da far diffondere le conoscenze tra i suoi collaboratori; cura lo sviluppo del percorso formativo e di carriera dei suoi collaboratori; è capace motivare; è in grado di gestire i conflitti all'interno della sua struttura; favorisce il lavoro di team; favorisce la realizzazione dei cambiamenti organizzativi.</p> <p>MEDIO = 0,7: Il Dirigente: valorizza competenze e attitudini dei suoi collaboratori; ricorre costantemente al dialogo; sa comunicare in modo analitico ed efficace; dimostra una elevata capacità di coinvolgimento nelle iniziative intraprese; opera in modo da supportare la circolazione delle informazioni e da far diffondere le conoscenze tra i suoi collaboratori; favorisce il lavoro di team.</p> <p>SUFFICIENTE = 0,5: Il Dirigente: ha una conoscenza sufficiente delle competenze e delle attitudini dei suoi collaboratori; ha capacità comunicative a volte poco chiare, dedica una cura ordinaria al supporto della diffusione delle informazioni; non contrasta i cambiamenti organizzativi</p> <p>BASSO = 0,2: Il Dirigente: ha una conoscenza generica delle competenze e delle attitudini dei suoi collaboratori; ha capacità comunicative a volte poco chiare ed efficaci; dedica una cura relativa al supporto della diffusione delle informazioni; dimostra una moderata capacità di coinvolgimento nelle iniziative intraprese; dedica una limitata attenzione alla crescita professionale dei suoi collaboratori; non è sempre in grado di gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non contrasta i cambiamenti organizzativi</p>

“criteri per la valutazione dei Dirigenti degli Uffici di diretta collaborazione ”

SCHEDA C

UFFICIO:	Rilevazione dei risultati conseguiti	Anno di riferimento della valutazione _____
DIRIGENTE:		

OBIETTIVI DI INNOVAZIONE/MIGLIORAMENTO						
Obiettivo	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Punteggio attribuito all'obiettivo (A)	Risultati realizzati	Livello di valutazione (peso) (B)	Punteggio conseguito (A x B)
1)				Descrizione		
2)				Descrizione		
....				Descrizione		
TOTALE conseguibile			15	TOTALE conseguito		___/15

OBIETTIVI PREVISTI DAL CONTRATTO DI LAVORO INDIVIDUALE						
Obiettivo	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Punteggio attribuito all'obiettivo (A)	Risultati realizzati	Livello di valutazione (peso) (B)	Punteggio conseguito (A x B)
1)				Descrizione		
2)				Descrizione		
...				Descrizione		
TOTALE conseguibile			15	TOTALE conseguito		___/15

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI				
Area di competenza	Punteggio attribuito all'obiettivo (A)	Risultati realizzati	Livello di valutazione (peso) (B)	Punteggio conseguito (A x B)
capacità di analisi e programmazione	20	Descrizione		
capacità di relazione e coordinamento	30	Descrizione		
capacità di gestione e realizzazione	20	Descrizione		
TOTALE conseguibile	70	TOTALE conseguito		___/70

Tabella riassuntiva	TOTALE conseguibile	TOTALE conseguito
Obiettivi di innovazione/miglioramento	15	___/15
Obiettivi previsti dal contratto di lavoro individuale	15	___/15
Comportamenti organizzativi	70	___/70
TOTALI	100	___/100

Valutazione finale	(SI – NO)
La valutazione è negativa	
La valutazione è positiva (ma non ai fini della premialità)	
La valutazione è positiva anche ai fini della premialità	

Commenti e note	Descrizione
Cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi	Descrizione
Cause particolari di mancato raggiungimento obiettivo	Descrizione

DATA	Il responsabile della valutazione	Il valutato
	Nome e firma	Nome e firma

“criteri per la valutazione dei Dirigenti degli Uffici di diretta collaborazione ”

