

Regione Siciliana
Presidenza



Ufficio di diretta collaborazione del Presidente della Regione
Servizio di valutazione e di controllo strategico

**ATTO DI INDIRIZZO ANNUALE
PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI
PER L'ANNUALITA' 2002**

INDICE

Premessa

1. Finalità del sistema di valutazione
2. Caratteristiche del sistema di valutazione
 - 2.1 *Elementi di valutazione*
 - 2.2 *Modalità di attribuzione del punteggio*
3. Possibilità di cause giustificative del mancato raggiungimento di un obiettivo prestabilito
4. Valutazione del risultato conseguito
5. Formalizzazione degli esiti della valutazione

PREMESSA

La normativa di riforma dell'Amministrazione regionale recata dalle leggi 15 maggio 2000 n.10, 3 maggio 2001, n.6 – art. 52, 10 dicembre 2001, n.20 – articolo 4, 26 marzo 2002, n.2 – articolo 38, delinea un sistema complessivo di pianificazione, programmazione e controllo che si articola su due livelli:

1. Il primo livello riguarda la sfera politica che, da una parte, deve fornire all'Amministrazione indirizzi generali politico-amministrativi (definendo obiettivi di gestione e programmi di Governo da attuare a cura della dirigenza), mentre, dall'altra, deve verificare la rispondenza dei risultati gestionali dei dirigenti agli indirizzi impartiti;
2. Il secondo livello interessa la dirigenza che deve curare l'attuazione delle politiche definite dal Presidente della Regione e dagli Assessori, attraverso la assegnazione dei conseguenti obiettivi, controllando l'andamento sia delle proprie gestioni sia di quelle da essi affidate ad uffici sotto ordinati.

Trattasi di due livelli distinti, ma non separati, cosicché l'attività di pianificazione (strategica) da parte dei politici richiede forti collegamenti (condivisione e negoziazione) con quella di programmazione (operativa) della dirigenza. In considerazione di ciò, i rispettivi sistemi di controllo vanno esercitati in modo integrato.

La legge regionale n. 10/2000 reca una serie di disposizioni (artt. 2, 7, 8) volte a fornire strumenti di raccordo permanente, in modo da evitare la separazione tra le funzioni di indirizzo politico amministrativo riconducibili agli organi di direzione politica e quelle attinenti alla gestione amministrativa riferite ai dirigenti responsabili della gestione e volte, altresì, ad assicurare unitarietà dell'azione amministrativa per il perseguimento dei risultati in termini di servizi resi sia ai singoli cittadini che alla collettività.

Il percorso normativo, originariamente introdotto dalle disposizioni dell'art.3, commi 3 e 4, della citata legge regionale n.10/2000, risulta completato con i seguenti interventi legislativi:

- Legge regionale n. 6/2001 art.52 che richiama gli artt.10 e 11 del decreto legislativo n. 279/97 in tema di contabilità analitica per centri di costo;
- Legge regionale n. 20/2001 art.4 che ridisegna l'intero sistema regionale dei controlli interni mediante rinvio applicativo agli artt.1 (principi generali), 2 (controllo di regolarità amministrativo-contabile), 4 (controllo di gestione), 5 (valutazione della dirigenza), 6 (controllo strategico) e 9 (sistemi informativi) del decreto legislativo n. 286/1999;
- Legge regionale n. 2/2002 che con l'art. 38 definisce le modalità di assegnazione degli obiettivi prioritari di gestione;
- Decreto Presidente della Regione 22 giugno 2001, n. 10 – Contratto collettivo regionale di lavoro dell' Area della dirigenza – Articolo 34 – Verifica e valutazione dei risultati dei dirigenti.

1. FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il Servizio di valutazione e controllo strategico del Presidente della Regione ha predisposto il presente atto di indirizzo annuale per la valutazione dei risultati dei dirigenti per l'annualità 2002, sulla scorta della relazione del competente Ufficio Speciale presso la Presidenza della Regione datato 29 luglio 2002 e del sistema per la valutazione della dirigenza descritto dal documento degli Uffici della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

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.

Attraverso adeguati processi valutativi, inoltre, è possibile diffondere, apprendere e condividere missioni, strategie ed obiettivi, evidenziando contestualmente il grado di interazione che lega il vertice dell'amministrazione alle strutture operative, i dirigenti di differenti unità organizzative, i responsabili delle strutture di diverso livello ed i loro collaboratori.

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 del 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, in modo 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 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 VALUTAZIONE

2.1 ELEMENTI DI VALUTAZIONE

Il Dirigente generale partecipa alla definizione degli ambiti di misurazione e delle performance che saranno successivamente oggetto della valutazione annuale, negoziandoli nell'ambito di appositi incontri con il Presidente della Regione o con l'Assessore competente, con l'ausilio del Servizio di valutazione e controllo strategico.

Nell'ambito di tutte le strutture delle amministrazioni regionali, i Servizi di valutazione e controllo strategico svolgono il ruolo di soggetto terzo rispetto al rapporto valutatore/valutato, con il compito di garantire un'applicazione omogenea del sistema di valutazione e di supportarne l'applicazione sia nella fase di programmazione che nella fase di monitoraggio dei livelli di rendimento conseguiti.

In una fase successiva, il Dirigente Generale avvia a sua volta la negoziazione degli ambiti di misurazione e delle performance con i dirigenti di seconda e terza fascia da lui coordinati, in modo da definire, nel comune periodo gestionale di riferimento, un quadro complessivo dei risultati attesi quanto più possibile congruo ed integrato.

Ciò significa che il sistema di programmazione e misurazione delle performance dei Dirigenti generali deve necessariamente risultare connesso alla definizione e alla valutazione del rendimento dei dirigenti di seconda e terza fascia, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi complessivamente assegnati e conseguiti dalle singole strutture organizzative.

Sia per i Dirigenti generali che per i dirigenti di seconda e terza fascia, l'individuazione dei risultati attesi è effettuata con riguardo a due macro aree di valutazione:

- **Performance operativa**: in questo ambito è preso in considerazione il livello di prestazione 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;
 - gli obiettivi individuati all'interno del contratto di lavoro individuale;
 - gli obiettivi di mantenimento/miglioramento connessi all'attività ordinaria.
- **Comportamento organizzativo**: in questo ambito sono prese in considerazione le capacità manageriali del dirigente, con particolare riferimento alla dimensione organizzativa e relazionale (l'attenzione è concentrata sul come le prestazioni saranno conseguite).

Le macro aree di valutazione individuate devono essere sostanziate di contenuti specifici attraverso un'apposita scheda di programmazione, mediante la quale sono individuati i risultati attesi e le specifiche modalità di misurazione del rendimento conseguito [SCHEDE A].

2.2 MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO

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 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: 70 punti

che possono essere ulteriormente ripartiti tra:

- obiettivi di innovazione/miglioramento previsti per l'azione amministrativa;
- obiettivi specifici individuati all'interno del contratto di lavoro individuale;
- obiettivi di mantenimento/miglioramento connessi all'attività ordinaria.

comportamento organizzativo: 30 punti

che possono essere ulteriormente ripartiti tra:

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

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 due condizioni minimali assolutamente necessarie perché la valutazione possa ritenersi conclusa positivamente:

- conseguimento di tutti gli obiettivi qualificati come prioritari;
- raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 50.

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.

CONNESSIONE PUNTEGGIO - RENDIMENTO

Performance operativa:

La misurazione è collegata a tre fasce di valutazione (alta, media e bassa), a ciascuna delle quali è attribuito un peso.

La valutazione del livello di rendimento raggiunto è effettuata in base a modalità di calcolo predefinite, che associano ad ogni fascia di giudizio, ad esempio, una specifica classe di percentuali di realizzazione delle attività programmate, o la conclusione di un certo numero di fasi intermedie predefinite.

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:

Punteggio attribuito = punteggio complessivo assegnato all'obiettivo x peso ponderato della valutazione espressa.

Es.: se all'obiettivo preso in considerazione sono attribuiti 5 punti, e alle tre fasce di valutazione possibili è assegnato un peso pari, rispettivamente, a 1,0 a 0,7 e 0,5, i relativi punteggi associati sarebbero calcolati come di seguito illustrato:

- livello di valutazione "alto" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi pari o maggiore del 100 % di quella programmata): $5 \times 1,0 = 5$;

- livello di valutazione "medio" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi compresa tra l'81 ed il 100% di quella programmata): $5 \times 0,7 = 3,5$;
- livello di valutazione "basso" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi compresa tra il 50 e l'80% di quella programmata): $5 \times 0,5 = 2,5$.

Comportamento organizzativo:

Anche in questo caso la misurazione è collegata a tre fasce di valutazione (alta, media e bassa), a ciascuna delle quali è attribuito un peso.

A seconda del tipo di valutazione espressa relativamente al livello di prestazione raggiunto, il punteggio complessivamente attribuito al fattore considerato viene moltiplicato per il peso ponderato del rendimento individuato, in modo da quantificare l'ammontare specifico dei punti da attribuire:

Punteggio attribuito = punteggio complessivo assegnato al fattore considerato \times peso ponderato della valutazione espressa.

Es.: se al fattore di valutazione preso in considerazione sono attribuiti 5 punti, e alle tre fasce di valutazione possibili è assegnato un peso pari, rispettivamente, a 1,0; 0,7 e 0,2, i relativi punteggi associati sarebbero calcolati come di seguito illustrato:

- livello di valutazione "alto": $5 \times 1,0 = 5$;
- livello di valutazione "medio": $5 \times 0,7 = 3,5$;
- livello di valutazione "basso": $5 \times 0,2 = 1,0$.

La valutazione del rendimento organizzativo è in ogni caso connessa ai risultati raggiunti nell'ambito della performance operativa.

3. POSSIBILITA' DI CAUSE GIUSTIFICATIVE DEL MANCATO RAGGIUNGIMENTO DI UN OBIETTIVO PRESTABILITO

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

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

Il processo di valutazione finale, che si colloca nel primo trimestre dell'anno successivo a quello considerato, utilizza le informazioni raccolte attraverso una specifica scheda di monitoraggio [SCHEDA B], 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 su informazioni fornite 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.

5. FORMALIZZAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE

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

ANNO DI RIFERIMENTO DELLA VALUTAZIONE:

SCHEDA A

DIPARTIMENTO/UFFICIO:	<i>Scheda di programmazione</i>					
Dirigente:	<i>degli obiettivi e dei risultati</i>					
<i>RISORSE DISPONIBILI</i>		<i>RISORSE AGGIUNTIVE PROGRAMMATE</i>				
<i>Risorse umane:</i>		<i>Risorse umane:</i>				
Risorse finanziarie:		Risorse strumentali:				
		Risorse finanziarie:				
<i>OBIETTIVI DI INNOVAZIONE/MIGLIORAMENTO PREVISTI DALLA DIRETTIVA</i>						
Obiettivo ¹	Indicatore previsto	Punteggio complessivo attribuito all'obiettivo	Peso ponderato del rendimento conseguito			Modalità di misurazione
1)			ALTO = 1,0	MEDIO = 0,7	BASSO = 0,5	
2)						
3)						
...						

¹ Specificare con il simbolo **(P)** gli obiettivi classificati come prioritari (il raggiungimento di tali obiettivi è condizione vincolante per l'attribuzione dell'indennità di risultato).

<i>OBIETTIVI PREVISTI DAL CONTRATTO DI LAVORO INDIVIDUALE</i>						
Obiettivo ²	Indicatore previsto	Punteggio complessivo attribuito all'obiettivo	Peso ponderato del rendimento conseguito			Modalità di misurazione
1) 2) ...			ALTO = 1,0	MEDIO = 0,7	BASSO = 0,5	
<i>OBIETTIVI DI MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO DELL'ATTIVITA' ORDINARIA</i>						
Obiettivo ³	Indicatore previsto	Peso obiettivo (punteggio attribuito)	Peso ponderato del rendimento conseguito			Modalità di misurazione
			ALTO =1,0	MEDIO = 0,7	BASSO = 0,5	
❖ Linee di attività consolidate: LINEA						
❖ Linee di attività di nuova introduzione: ⁴ LINEA						

² Specificare con il simbolo (P) gli obiettivi classificati come prioritari (il raggiungimento di tali obiettivi è condizione vincolante per l'attribuzione dell'indennità di risultato).

³ Specificare con il simbolo (P) gli obiettivi classificati come prioritari (il raggiungimento di tali obiettivi è condizione vincolante per l'attribuzione dell'indennità di risultato).

⁴ La modifica delle linee di attività deve essere giustificata da opportune motivazioni.

Altri obiettivi: 1) 2)						
------------------------------	--	--	--	--	--	--

DIRIGENTI GENERALI

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		
Area di competenza	Punteggio corrispondente	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili
Analisi e programmazione		<p>ALTO = 1,0 = il dirigente generale 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 i dirigenti di II e III fascia; 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 generale: 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>BASSO = 0,2 = il dirigente generale: ha una conoscenza generale del contesto operativo in cui agisce; recepisce le linee strategiche definite per l'amministrazione contribuendo moderatamente 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>Punteggio corrispondente</p>	<p>ALTO = 1,0 = il dirigente generale 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 delle funzioni a lui affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo direzionale.</p> <p>MEDIO = 0,7 = il dirigente generale: 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>BASSO = 0,2 = il dirigente generale: 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 utilizzare 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>
--	--	--

<p>Relazione e coordinamento</p>	<p>Punteggio corrispondente</p>	<p>ALTO = 1,0 = il dirigente generale: 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 generale: 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>BASSO = 0,2 = il dirigente generale: 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>
---	--	---

DIRIGENTI DI II e III FASCIA

Analisi e programmazione	Punteggio corrispondente	<p>ALTO = 1,0 = il dirigente: conosce in modo approfondito le caratteristiche organizzative del contesto in cui opera; collabora con il dirigente generale alla programmazione di obiettivi di gestione coerenti con le linee strategiche della struttura in cui opera; individua per sé 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 sé 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>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 sé 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>Gestione e realizzazione</p>	<p>Punteggio corrispondente</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; ripartisce razionalmente i carichi di lavoro, tenendo conto delle competenze e delle attitudini dei collaboratori; 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; ripartisce il carico di lavoro tra i suoi collaboratori.</p> <p>BASSO = 0,2 = il dirigente: gestisce con problematicità situazioni mediamente complesse che richiedono conoscenze specifiche di settore; non sempre è in grado di realizzare i piani programmati; non è sempre 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 poca flessibilità nell'adattarsi alle variazioni del contesto in cui opera; ha difficoltà a ripartire il carico di lavoro tra i suoi collaboratori.</p>
--	--	---

<p>Relazione e coordinamento</p>	<p>Punteggio corrispondente</p>	<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 un'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 di 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 un'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>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>
---	--	---

RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:

VALUTATO :

DATA:

ANNO DI RIFERIMENTO DELLA VALUTAZIONE:

SCHEDA B

DIPARTIMENTO/UFFICIO:			
Dirigente:	<i>Rilevazione dei risultati conseguiti</i>		
<i>OBIETTIVI DI INNOVAZIONE/MIGLIORAMENTO PREVISTI DALLA DIRETTIVA</i>			
Obiettivo	Indicatore	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
		Descrizione: - - - -	
<i>OBIETTIVI PREVISTI DAL CONTRATTO DI LAVORO INDIVIDUALE</i>			
Obiettivo	Indicatore	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
		Descrizione: - - - -	

OBIETTIVI DI MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO DELL'ATTIVITA' ORDINARIA

Linee di attività	Indicatore	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
❖ consolidate LINEA ...			
❖ di nuova introduzione ⁵ LINEA.....			
Scostamento di efficienza rispetto all'anno precedente ⁶ :			
Obiettivo	Indicatore	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
		Descrizione: - - - -	

⁵ La modifica delle linee di attività dovrebbe essere giustificata da opportune motivazioni.

⁶ Lo scostamento di efficienza è calcolato con esclusivo riferimento alle linee di attività presenti in entrambi i periodi di tempo considerati.

DIRIGENTI GENERALI

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Area di competenza	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili	Punteggio conseguito
Analisi e programmazione	<p>ALTO = 1,0 = il dirigente generale: 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 i dirigenti di II e III fascia; 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 generale: 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>BASSO = 0,2 = il dirigente generale: ha una conoscenza generale del contesto operativo in cui agisce; recepisce le linee strategiche definite per l'amministrazione contribuendo moderatamente 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 generale: 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 delle funzioni a lui affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo direzionale.</p> <p>MEDIO = 0,7 = il dirigente generale: 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>BASSO = 0,2 = il dirigente generale: 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 utilizzare 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>	<p>Punteggio conseguito</p>
--	---	------------------------------------

<p>Relazione e coordinamento</p>	<p>ALTO = 1,0 = il dirigente generale: 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 generale. 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>BASSO = 0,2 = il dirigente generale: 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>	<p>Punteggio conseguito</p>
---	---	------------------------------------

DIRIGENTI DI II e III FASCIA

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Area di competenza	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili	Punteggio conseguito
<p>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 generale alla programmazione di obiettivi di gestione coerenti con le linee strategiche della struttura in cui opera; individua per sé 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 sé 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>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 sé 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>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 alla variazioni del contesto in cui opera; ripartisce razionalmente i carichi di lavoro, tenendo conto delle competenze e delle attitudini dei collaboratori; 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; ripartisce il carico di lavoro tra i suoi collaboratori.</p> <p>BASSO = 0,2 = il dirigente: gestisce con problematicità situazioni mediamente complesse che richiedono conoscenze specifiche di settore; non sempre è in grado di realizzare i piani programmati; non è sempre 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 poca flessibilità nell'adattarsi alla variazioni del contesto in cui opera; ha difficoltà a ripartire il carico di lavoro tra i suoi collaboratori.</p>	<p>Punteggio conseguito</p>
--	---	------------------------------------

<p>Relazione e coordinamento</p>	<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 un'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 di 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 un'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>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>	<p>Punteggio conseguito</p>
---	---	------------------------------------

RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:

VALUTATO:

DATA:

