

**REPUBBLICA ITALIANA
REGIONE SICILIANA**



ASSESSORATO ALLA PRESIDENZA
UFFICIO DI DIRETTA COLLABORAZIONE
“ Servizio valutazione e di controllo strategico “

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI PER LE ANNUALITÀ 2002-2003

**REPUBBLICA ITALIANA
REGIONE SICILIANA**



ASSESSORATO ALLA PRESIDENZA

L'Assessore

Criteria per la valutazione dei dirigenti per l'annualità 2002-

L'Assessore destinato alla Presidenza della Regione Siciliana

Visto lo statuto della Regione Siciliana;

visto l'art. 2 della L.R. 29 dicembre 1962, n.28 e successive modifiche e integrazioni, recante
“Ordinamento del Governo e dell'Amministrazione centrale della Regione Siciliana;

visti gli artt. 2 e 3 della L.R. 15 maggio 2000 nr. 10 e successive modifiche e integrazioni,
recante”Norme sulla dirigenza e sui rapporti di impiego e di lavoro alle dipendenze della
Regione Siciliana “

visto l'art. 4 della L.R. 10 dicembre 2001, n.20 recante “Disposizioni sull'ordinamento
dell'Amministrazione regionale;

visti gli artt. 1 e 5 della L.R. 23 dicembre 2000, nr. 32;

visto l'art. 38 della L.R. 26 marzo 2002, n.2, recante “Disposizioni programmatiche e
finanziarie per l'anno 2002”;

visti gli artt. 1 e 6 del Dlgs. 30 luglio 1999, n.286, sul riordino e potenziamento dei
meccanismi di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati delle attività
delle pubbliche amministrazioni;

Vista la deliberazione della Giunta regionale n. 490 dell'11 dicembre 2001, con la quale è
stato approvato il programma di governo per la XIII legislatura;

visto il contratto collettivo regionale di lavoro dell'area della dirigenza, recepito con decreto
del Presidente della Regione 22 giugno 2001, nr. 10;

vista la direttiva del Presidente della regione siciliana prot. del 15 ottobre 2002, contenente
gli indirizzi per la formulazione delle direttive generali sull'attività amministrativa;

visto l'atto di indirizzo annuale del Presidente della Regione per la valutazione dei dirigenti
per l'annualità 2002,;

vista la relazione del Servizio di valutazione e controllo strategico predisposta per la valutazione dei risultati dei dirigenti, sulla scorta delle relazioni del Servizio di valutazione e controllo strategico istituito presso la Presidenza della Regione e del competente Ufficio Speciale presso la Presidenza della Regione datato 29.07.2002

adotta

il presente documento contenente i “Criteri per valutazione della dirigenza regionale per gli esercizi 2002-2003.

Tali criteri potranno essere integrati e/o modificati qualora se ne ravvisi l’esigenza operativa, osservando le forme di informazione e concertazione previste dal contratto.

PREMESSA.

La normativa di riforma dell'Amministrazione regionale recata dalle leggi 15.05.2000 n.10, 03.05.2001 n.6 – art. 52, 10.12.2001 n.20 – art 4, 26.03.2002 n.2 – art.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 affidate ad uffici sotto ordinati.

La l.r. n.10/2000 reca una serie di disposizioni (artt. 2,7,8) volte a fornire strumenti di raccordo permanente 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 10/2000, risulta completato con i seguenti interventi legislativi:

- L.r. n.6/2001 art.52 che richiama gli artt. 10 e11 del Dlgs n.278/97 in tema di contabilità analitica per centri di costo;
- L.r. 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 Dlgs. n.286/1999;
- L.r. n.2/2002 che con l'art.38 definisce le modalità di assegnazione degli obiettivi prioritari di gestione;

- Decreto Presidente della Regione 22.06.2001, n.10 – Contratto collettivo regionale di lavoro dell’Area della dirigenza – art. 34 – verifica e valutazione dei risultati dei dirigenti.

1. FINALITA’ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE:

Sulla base del documento di indirizzo predisposto dal Servizio di valutazione e controllo strategico del Presidente della Regione si predispose il presente atto di indirizzo annuale per la valutazione dei risultati dei dirigenti per gli esercizi 2002-2003.

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 adeguato i 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 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, 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, con percorsi di condivisione e così come previsto dalle direttive annuali di **“Indirizzo generale sull’attività amministrativa contenente il piano strategico” emanate dal Presidente della Regione Siciliana e dall’Assessore destinato alla Presidenza.**

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 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 condivisione 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 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 e, a cascata, con la definizione dei piani di lavoro previsti nell’ambito del FES del personale del comparto.

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:

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;
- obiettivi di mantenimento/miglioramento connessi all’attività ordinaria.

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 e le specifiche modalità di misurazione del rendimento conseguito (scheda A).

2.2 ELEMENTI DI DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Un obiettivo per essere tale deve rispondere ad oggettivi criteri di:

- Quantificabilità
- Misurabilità
- Raggiungibilità

sottendendo alla necessità, in funzione dell' ampiezza e generalità delle attività su cui vengono posti gli obiettivi, di possedere requisiti di:

- Chiarezza e precisione
- Sinteticità
- Specificità
- Concentrazione

La *quantificabilità* di un obiettivo prevede che le attività siano riconducibili ad unità per cui esista una scala di valutazione (quali/quantitativa) e che quindi non contengano solo enunciati di principio ma siano sottoposti ad oggettivi criteri di misurazione

La *misurabilità* di un obiettivo, al di là della quantificazione dello stesso, prevede che esista un sistema di rilevazione e controllo che permetta la verifica puntuale del dato, la messa a sistema, e la possibilità di determinare una scala di valutazione cui rapportare il grado di raggiungimento di un obiettivo

La *raggiungibilità* si basa sulla effettiva possibilità, valutata ex ante, di raggiungere un risultato sulla base delle complessive risorse disponibili.

Altresì gli obiettivi devono contenere elementi di chiarezza che li rendano univoci (nel valore raggiunto, non nelle modalità) e precisi relativamente al contesto in cui sono stabiliti. Altresì devono essere espressi in modo sintetico (al fine di evitare interpretazioni o dubbi) e contenere elementi di univocità di ambito.

E' opportuno infine che gli obiettivi rispondano anche a requisiti di concentrazione, ovvero siano stabiliti in un numero non elevato, sulla base delle priorità stabilite, in modo da non distogliere l'attenzione dal focus dell'obiettivo.

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 loro 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 perchè la valutazione possa ritenersi conclusa positivamente:

- conseguimento entro il termine assegnato di tutti gli obiettivi qualificati come prioritari con **priorità alta**;
- raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 50.

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:

<i>Livello di valutazione</i>	<i>Peso</i>
<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>

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:

$$\text{Pertanto } \underline{\underline{PCP = somma PCn}}$$

Dove

- **PCP = Punteggio complessivo attribuito della performance operativa**
- **PCn = punteggio complessivo assegnato all’obiettivo n (fattore considerato) (la somma dei punti = 70)**
- **PCn = (Pn x LVn)**
 - **n = numero obiettivo (fattore considerato)**
 - **LVn = peso associato al livello di valutazione per l’obiettivo n .**
- **Pn = punteggio del singolo obiettivo (fattore considerato).**

Nota: I fattori di valutazione della performance operativa concorrono al raggiungimento del punteggio complessivo per 70 punti:

Esempio:

se all'obiettivo preso in considerazione sono attribuiti 20 punti e la valutazione conseguita è **alta** si ha che **PC1** è pari a :

- livello di valutazione "alto": $20 \times 1,0 = 20$;

se all'obiettivo preso in considerazione sono attribuiti 35 punti e la valutazione conseguita è media si ha che **PC2** è pari a :

- livello di valutazione "medio" : $35 \times 0,7 = 24,5$

se all'obiettivo preso in considerazione sono attribuiti 15 punti e la valutazione conseguita è media si ha che **PC3** è pari a :

- livello di valutazione "medio": $15 \times 0,7 = 10,5$

per cui $PCP = PC1 + PC2 + PC3 = 20 + 24,5 + 10,5 = 55$ (su 70 punti complessivamente disponibili)

Comportamento organizzativo

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

<i>Livello di valutazione</i>	<i>Peso</i>
<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 la performance operativa:

Pertanto $POG = \text{somma } POn$

Dove

- **POG = Punteggio complessivo attribuito della performance operativa**
- **POn = punteggio complessivo assegnato all'obiettivo n (fattore considerato) (la somma dei punti = 30)**

- **$PO_n = (P_n \times LV_n)$**
 - **n = numero obiettivo (fattore considerato)**
 - **$LV_n =$ peso associato al livello di valutazione per l'obiettivo n .**
 - **$P_n =$ punteggio del singolo obiettivo (fattore considerato).**

Nota: I fattori di valutazione del comportamento organizzativo concorrono al raggiungimento del punteggio complessivo per 30 punti:

Esempio: se all'obiettivo preso in considerazione sono attribuiti 5 punti e la valutazione conseguita è **alta** si ha che **PO1** è pari a :

- livello di valutazione "alto": $5 \times 1,0 = 5$;

se all'obiettivo preso in considerazione sono attribuiti 15 punti e la valutazione conseguita è media si ha che **PO2** è pari a :

- livello di valutazione "medio": $15 \times 0,7 = 10,5$

se all'obiettivo preso in considerazione sono attribuiti 10 punti e la valutazione conseguita è media si ha che **PO3** è pari a :

- livello di valutazione "medio": $10 \times 0,7 = 7,0$.

per cui $POG = PO1 + PO2 + PO3 = 5 + 10,5 + 7,0 = 22,5$ (su 30 punti complessivamente disponibili)

La valutazione complessiva sarà pertanto pari a $PCP + POG = 55 + 22,5 = 77,5$ su 100 punti complessivamente disponibili

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 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 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.

6. TEMPIFICAZIONE

Occorre infine definire un ciclo temporale di controllo che preveda alcuni momenti di verifica anche intermedia e che costituisca scadenza temprale per la produzione degli atti interni. Si suggerisce il seguente schema:

	Azioni – tipologia di controllo		
	Valutazione della dirigenza	Controllo strategico (attività interne)	Controllo strategico (attività esterne)
Gennaio	3° Report quadrimestrale - consuntivo annuale	Definizione obiettivi strategici	Report sulle politiche dell'amministrazione
Febbraio	Definizione obiettivi specifici alla dirigenza e agli uffici		
Marzo			
Aprile			
Maggio	1° Report quadrimestrale		
Giugno		1° Report semestrale	
Luglio			
Agosto			
Settembre	2° Report quadrimestrale		
Ottobre			
Novembre			
Dicembre		2° Report semestrale - consuntivo	

Anno di riferimento della valutazione

SCHEDA A

DIPARTIMENTO/UFFICIO:	Scheda di programmazione degli obiettivi e dei risultati
DIRIGENTE:	

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

OBIETTIVI DI INNOVAZIONE/MIGLIORAMENTO								
Obiettivo	Indicatore previsto	Priorità (alta, media., bassa)	Punteggio complessivo attribuito all'obiettivo	Peso ponderato del rendimento conseguito				Modalità di misurazione
1)				Alto = 1,0	Medio = 0,7	Sufficiente = 0,5	Basso = 0,2	
2)								
3)								

Obiettivi previsti dal contratto di lavoro individuale								
Obiettivo	Indicatore previsto	Priorità (alta, media., bassa)	Punteggio complessivo attribuito all'obiettivo	Peso ponderato del rendimento conseguito				Modalità di misurazione
				Alto = 1,0	Medio = 0,7	Sufficiente = 0,5	Basso = 0,2	
1)								
2)								
3)								

Obiettivi di mantenimento/miglioramento dell'attività ordinaria								
Obiettivo	Indicatore previsto	Priorità (alta, media., bassa)	Peso obiettivo (punteggio attribuito)	Peso ponderato del rendimento conseguito				Modalità di misurazione
				Alto = 1,0	Medio = 0,7	Sufficiente = 0,5	Basso = 0,2	
Linee di attività consolidate: LINEA.....								
Linee di attività di nuova istituzione: LINEA.....								

Dirigenti generali

Comportamento organizzativo (DIRIGENTI GENERALI)			
Area di competenza	Punteggio Corrispondente	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili	Punteggio conseguito
Analisi e programmazione e		<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>SUFFICIENTE = 0,5: 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 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 generale: 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>	

Comportamento organizzativo (DIRIGENTI GENERALI)			
Area di competenza	Punteggio corrispondente	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili	Punteggio conseguito
Gestione e realizzazione		<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 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>SUFFICIENTE = 0,5: Il Dirigente generale: 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 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 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>	

Comportamento organizzativo (DIRIGENTI GENERALI)			
Area di competenza	Punteggio corrispondente	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili	Punteggio conseguito
Relazione e coordinamento		<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>SUFFICIENTE = 0,5: Il Dirigente generale: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 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>	

Comportamento Organizzativo (DIRIGENTI DI II E III FASCIA)			
Area di competenza	Punteggio corrispondente	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili	Punteggio conseguito
Analisi e programmazione		<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 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>	

Comportamento Organizzativo (DIRIGENTI DI II E III FASCIA)			
Area di competenza	Punteggio corrispondente	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili	Punteggio conseguito
Gestione e realizzazione		<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 soluzione 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>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; ha difficoltà a ripartire il carico di lavoro tra i suoi collaboratori.</p>	

Comportamento Organizzativo (DIRIGENTI DI II E III FASCIA)			
Area di competenza	Punteggio corrispondente	Peso ponderato dei livelli di rendimento conseguibili	Punteggio conseguito
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>	

SCHEDA B

Anno di riferimento della valutazione

DIPARTIMENTO/UFFICIO:	Rilevazione dei risultati conseguiti
DIRIGENTE:	

OBIETTIVI DI INNOVAZIONE/MIGLIORAMENTO					
Obiettivo	Indicatore previsto	Priorità (alta, media., bassa)	Punteggio complessivo attribuito all'obiettivo	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
1)				Descrizione	
2)				Descrizione	
3)				Descrizione	
TOTALE					

OBIETTIVI PREVISTI DAL CONTRATTO DI LAVORO INDIVIDUALE					
Obiettivo	Indicatore previsto	Priorità (alta, media., bassa)	Punteggio complessivo attribuito all'obiettivo	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
1)				Descrizione	
2)				Descrizione	
3)				Descrizione	
TOTALE					

OBIETTIVI DI MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO DELL'ATTIVITÀ ORDINARIA					
Obiettivo	Indicatore previsto	Priorità (alta, media., bassa)	Punteggio complessivo attribuito all'obiettivo	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
Linee di attività consolidate: LINEA.....				Descrizione	
				Descrizione	
Linee di attività di nuova istituzione: LINEA.....				Descrizione	
TOTALE					

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

