

**CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA
REGIONALE PER GLI ESERCIZI 2004-2006**

**REPUBBLICA ITALIANA
REGIONE SICILIANA**



PRESIDENZA

UFFICIO DI DIRETTA COLLABORAZIONE

“ Servizio valutazione e di controllo strategico “

CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA REGIONALE PER GLI ESERCIZI 2004-2006

1. LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

La valutazione dei dirigenti consiste nel verificare la *performance* di coloro che gestiscono a livello dirigenziale i centri di responsabilità e le unità organizzative in cui esse si articolano, tenendo conto delle “prestazioni” rese e cioè degli obiettivi e dei risultati raggiunti e delle “competenze organizzative” definite come “i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse umane e organizzative assegnate ai dirigenti”.

Lo scopo della valutazione, in sostanza, è quello di esprimere il confronto, basato su regole e strumenti predefiniti, tra le aspettative in termini di risultati attesi connessi agli obiettivi (fase della programmazione) ed i risultati effettivamente realizzati avuto riguardo alle risorse umane, finanziarie e strumentali poste a disposizione del soggetto da valutare (fase della valutazione).

La valutazione ha il suo punto di riferimento naturale negli esiti del controllo di gestione; di qui l'affermazione e anzi l'insistenza del D.lgs. 286/99 sulla necessità che le pubbliche amministrazioni valutino i propri dirigenti sulla base anche di tale strumento: il corretto utilizzo di quest'ultimo, infatti, garantisce il rispetto dell'oggettività dell'azione gestionale, costituendo una fonte obiettiva nelle misurazioni e/o quantificazioni di efficienza-efficacia-economicità eseguite sull'azione delle unità organizzative cui sono preposti i dirigenti. E' da aggiungere che tali misurazioni e/o quantificazioni devono essere effettuate sulla base di parametri e indicatori stabiliti e predeterminati dall'amministrazione e condivisi dai soggetti da valutare.

Con riferimento al controllo di gestione è da sottolineare che i *report* da esso scaturenti forniscono solo alcuni degli elementi o dei parametri utili alla valutazione del dirigente. La definizione di altri criteri, infatti, è rimessa alla contrattazione collettiva, ferme restando le prescrizioni di legge le quali si ispirano a tre principi:

- la diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore di prima istanza;
- la necessità che la valutazione sia sottoposta ad approvazione o verifica da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza;

- la partecipazione del valutato al procedimento di valutazione.

Inoltre un sistema di valutazione, in quanto basato sull'apprezzamento di risultati attesi attraverso una procedura necessariamente formalizzata, deve fondarsi sulla:

- a) predeterminazione rispetto al periodo di valutazione;
- b) chiara predisposizione di regole e tempi;
- c) oggettività della misura dei risultati;
- d) regolamentazione e trasparenza del rapporto tra l'organo di valutazione ed il valutato.

Al riguardo il legislatore ha optato per un sistema di valutazione di tipo misto che tiene conto, cioè, non solo dei risultati quantificabili prodotti dai dirigenti, ma anche dei comportamenti da questi posti in essere per realizzare gli obiettivi (art. 5, comma 1 del D.lgs. 286/99).

Coerentemente il contratto collettivo regionale di lavoro dell'area dirigenza di cui al D.P. reg. 22 giugno 2001 n. 10 e segnatamente l'art. 34 che disciplina la verifica e la valutazione dei risultati dei dirigenti, individua e tipizza i fattori di valutazione con la specifica a cui tale processo di valutazione è finalizzato.

In particolare il comma 2 dell'art. 34 stabilisce che i dirigenti siano valutati in funzione delle prestazioni, dell'attività organizzativa e del livello di conseguimento degli obiettivi assegnati. In realtà il successivo comma 3, esplicitando i criteri generali che devono informare i sistemi di valutazione, accorpa più correttamente prestazioni e competenze organizzative distinguendole dal conseguimento degli obiettivi (i cosiddetti "risultati di gestione").

In concreto la valutazione dei Dirigenti sarà effettuata tenendo conto sia dei risultati della gestione che dei comportamenti organizzativi: si valuterà cioè la capacità dei dirigenti di raggiungere obiettivi attraverso logiche manageriali.

A tal fine sarà di fondamentale importanza che tutti gli elementi della valutazione, a prescindere dalla loro provenienza, siano suscettibili di una qualche forma di misurazione-quantificazione sulla base di parametri, indicatori o standard predeterminati.

In tutte le amministrazioni regionali i Servizi di valutazione e controllo strategico svolgono il ruolo di soggetto terzo rispetto al rapporto valutatore/valutato. Essi hanno il compito di garantire l'utilizzo del sistema di valutazione e di supportarne l'applicazione nella fase di programmazione oltre che in quella di monitoraggio dei livelli di rendimento conseguiti.

2. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

2.1 LE “MACRO AREE” DI VALUTAZIONE

Il Dirigente posto al vertice del Centro di Responsabilità Amministrativa (C.R.A.) partecipa alla definizione degli ambiti di misurazione e delle performance che saranno successivamente oggetto della valutazione annuale con percorsi di condivisione, così come previsto dalle direttive annuali di “Indirizzo generale sull’attività amministrativa contenente il piano strategico” emanate dal Presidente della Regione siciliana.

In una fase successiva, il Dirigente del C.R.A. avvia a sua volta la condivisione degli ambiti di misurazione e delle *performance* con i dirigenti che a lui fanno capo: lo scopo è quello di 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 dei C.R.A. deve necessariamente risultare connesso a quello dei dirigenti da essi coordinati, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi complessivamente assegnati e perseguiti dalle singole strutture organizzative (Dipartimenti/Uffici speciali, Aree/Servizi, Unità Operative). Tali obiettivi, infine, a cascata, dovranno avere un logico collegamento con quelli oggetto dei Piani di lavoro previsti nell’ambito del FES del personale del comparto.

Come già accennato, sia per i Dirigenti dei C.R.A. che per i Dirigenti delle strutture organizzative subordinate, la valutazione dei risultati attesi è effettuata con riguardo a due macro aree: A. Performance operativa; B. Comportamento organizzativo.

A. Performance operativa

In questo ambito è preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal dirigente con riferimento agli obiettivi operativi individuati nella fase di programmazione. In tale fase, calibrandoli sullo specifico contesto in cui è inserito ogni soggetto valutato, possono infatti essere individuati in funzione delle peculiarità di ogni singolo dipartimento o ufficio:

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

Vanno determinati in maniera chiara e univoca affinché si evitino dubbi e interpretazioni personali, obiettivi – ritenuti qualificanti sulla base di priorità predefinite – in numero limitato

(p. 4.3 della direttiva presidenziale 6 marzo 2003 in GURS 11/4/03 n.16) Detti obiettivi devono rispondere a criteri oggettivi di quantificabilità e raggiungibilità (vedi nota n. 1).

B. Comportamento organizzativo

In questo ambito sono prese in considerazione le attitudini manageriali del dirigente, cioè le sue capacità gestionali e relazionali:

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

Per la descrizione di tali qualità gestionali e relazionali si rimanda alle schede C e D allegate.

2.2 IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

Il procedimento di valutazione descritto nel presente sistema prevede la iniziale compilazione della Scheda A – Programmazione degli obiettivi e della Scheda B – Programmazione delle fasi, di seguito allegate.

Con la scheda A, relativamente all'anno di riferimento e prima che esso inizi, vengono esplicitati gli elementi che saranno utilizzati - sia per ciò che concerne la Performance operativa che per il Comportamento organizzativo - ai fini della valutazione del concreto raggiungimento degli obiettivi.

Con la scheda B vengono, invece, esplicitati gli elementi che saranno utilizzati ai fini della individuazione dei Pesi da attribuire alle varie fasi nelle quali possono essere suddivisi attraverso i rispettivi piani di azione, i singoli obiettivi operativi.

Al termine dell'anno di riferimento verranno, invece, compilate le schede A.1 – Valutazione dei risultati e B.1 - Valutazione delle fasi, di seguito allegate.

¹ La *quantificabilità* di un obiettivo comporta che le attività siano riconducibili ad unità per le quali esiste una scala di valutazione (quali/quantitativa) e che quindi non contengano solo enunciati di principio ma siano suscettibili di essere sottoposti a criteri di misurazione oggettivi. La *raggiungibilità* si basa sulla effettiva possibilità, valutata ex ante, di raggiungere un risultato sulla base delle complessive risorse disponibili.

2.3 LA FASE DELLA PROGRAMMAZIONE: RIPARTIZIONE DEL PUNTEGGIO DISPONIBILE

Appare necessario premettere che la fase di programmazione ai fini della valutazione di cui si parla coincide con la fase di programmazione dell'attività amministrativa e della gestione e che entrambe sfociano nelle annuali direttive presidenziale e assessoriali.

A tal proposito si rammenta che i risultati attesi e le loro specifiche modalità di misurazione coincidono con quelli individuati nella "Scheda di definizione degli obiettivi operativi" allegata alla direttiva presidenziale di indirizzo del 6 marzo 2003 in GURS n. 16/2003, pag. 11 che per comodità si riporta.

Scheda definizione obiettivi operativi

Assessorato / Ramo di amministrazione				
Dipartimento /ufficio speciale				
C.R.A. responsabile				
Dirigente responsabile				
Obiettivo operativo		Nr	Correlazione obiettivo strategico	
Data inizio prevista		Data di completamento prevista		
Obiettivo pluriennale	SI	NO	Anno di riferimento	
Altri rami amministrazione coinvolti	SI	NO	Se si quali	
Altri C.R.A. coinvolti	SI	NO	Se si quali:	
Descrizione sintetica obiettivo				
Descrizione principali modalità attuative				
Descrizione principali risultati attesi				
Indicatore principale di misurazione:			Valore obiettivo	
Funzione Obiettivo correlata				

Con la compilazione della Scheda A vengono attribuiti i valori (Pesi) a ciascuna delle voci che compongono le due macroaree di valutazione (Performance operativa e Comportamento organizzativo) e con quella della scheda B vengono attribuiti dei valori (Pesi) alle fasi (anche unica) nelle quali sono suddivisi i singoli obiettivi operativi. Nel paragrafo successivo sarà illustrata la compilazione delle suddette schede.

Con riferimento a entrambe le schede si evidenzia che il valore (Peso) attribuito ai singoli Obiettivi operativi e Qualità gestionali-relazionali (scheda A) e alla Fasi (scheda B) ha lo scopo di esprimerne la rilevanza rispetto al complesso dei medesimi (Obiettivi-Qualità-Fasi).

- Relativamente alla scheda A, per la macro area della Performance operativa la somma dei Pesi di tutti gli obiettivi deve essere compresa nel *range* 60-80. Per la macro area del

Comportamento organizzativo la somma dei Pesi per le singole voci che la compongono deve essere compresa nel *range* 20-40. Scopo dei *range* è fare in modo che, nell'attribuzione dei Pesi alle varie voci che compongono le due macroaree (Performance operativa e Comportamento organizzativo), il compilatore possa decidere come distribuire fra le medesime il valore 100: in centesimi, infatti, sarà espresso il punteggio conseguibile tramite la successiva procedura di valutazione. Più in dettaglio, ritenendo che i diversi fattori oggetto di analisi concorrano in maniera differenziata alla determinazione della valutazione finale complessiva, ciascuno dei totali delle macro aree Performance operativa e Comportamento organizzativo è a sua volta il risultato di una somma di valori corrispondenti a singole tipologie di obiettivi e di qualità gestionali-relazionali, così come di seguito specificato:

Performance operativa: come accennato, il valore da attribuire a tale macro area deve essere compreso in un *range* da 60 a 80 punti e può essere suddiviso fra le seguenti tipologie di obiettivi, nei quali può essere articolato il complesso degli obiettivi operativi:

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

Comportamento organizzativo: come accennato, il valore da attribuire a tale macro area deve essere compreso in un *range* da 20 a 40 punti da suddividersi fra le seguenti tipologie di qualità gestionali-relazionali, nelle quali deve essere obbligatoriamente essere articolato il comportamento organizzativo:

- capacità di analisi e programmazione (punti attribuibili compresi in un *range* da 5 a 15 punti);
 - capacità di relazione e coordinamento (punti attribuibili compresi in un *range* da 5 a 15 punti);
 - capacità di gestione e realizzazione (punti attribuibili compresi in un *range* da 5 a 15 punti).
- Quanto alla scheda B il totale dei Pesi dovrà essere pari a 100 (a ciascuna fase, cioè, deve essere assegnato un "Peso" in modo che il totale delle Pesi attribuiti alle varie fasi deve comunque essere pari a 100, così come se la fase è unica ad essa è assegnato il valore 100).

2.3.1 LA COMPILAZIONE DELLE SCHEDE A e B

Come accennato, la compilazione delle schede A e B è finalizzata ad attribuire i rispettivi Pesi a ciascun elemento in esse presente.

Performance operativa: l'attribuzione del Peso agli obiettivi operativi si svolge attraverso i seguenti passaggi:

1. descrizione degli obiettivi (scheda A - colonna B)
2. indicazione per ciascun obiettivo dei seguenti parametri:
 - ✓ tipologia obiettivo: di innovazione/miglioramento previsti per l'azione amministrativa (IM); di mantenimento/miglioramento connessi all'attività ordinaria (GE); di obiettivi specifici individuati all'interno del contratto di lavoro individuale (CO) (scheda A - colonna C)
 - ✓ priorità: alta, media, bassa (scheda A – colonna D)
 - ✓ correlazione obiettivo strategico (scheda A – colonna E)
 - ✓ indicatore di misurazione previsto (natura dell'indicatore, giusta direttiva presidenziale del 6 marzo 2003 in GURS nr. 16/03) (scheda A – colonna F)
 - ✓ valore obiettivo misurabile (risultato previsto giusta direttiva presidenziale del 6 marzo 2003 in GURS nr. 16/03) (scheda A – colonna G)
 - ✓ data conseguimento prevista (data limite entro cui deve essere raggiunto l'obiettivo con il risultato previsto) (scheda A - colonna H)
3. assegnazione del Peso ad ogni obiettivo (la somma dei Pesi di tutti gli obiettivi operativi deve essere compresa nel *range* 60-80) (scheda A – colonna I)
4. scomposizione di ogni singolo obiettivo in programmi di azione e fasi (scheda B – colonna B)
5. indicazione per ogni singola fase di ciascun obiettivo dei seguenti parametri:
 - ✓ priorità: alta, media, bassa (scheda B - colonna C – indicazione facoltativa)
 - ✓ indicatore di misurazione previsto (natura dell'indicatore giusta direttiva presidenziale del 6 marzo 2003 in GURS nr. 16/03) (scheda B - colonna D)
 - ✓ valore obiettivo misurabile (risultato previsto giusta direttiva presidenziale del 6 marzo 2003 in GURS nr. 16/03) (scheda B - colonna E)
 - ✓ data conseguimento prevista (data limite entro cui deve essere completata la fase con il risultato previsto) (scheda B - colonna F)

- ✓ Peso attribuito alla fase (valore compreso fra 0 ed 100 che indica la rilevanza della fase all'interno del programma di azione (la somma dei Pesi associati a tutte le fasi dei programmi di azione deve essere pari 100) (scheda B - colonna G)

Comportamento organizzativo: l'attribuzione del Peso alle singole componenti dei comportamenti organizzativi (la somma dei Pesi assegnati alle singole componenti deve essere compresa nel range 20 - 40) (scheda A - colonna K)

2.4 LA FASE DELLA VALUTAZIONE

Con la compilazione delle Schede A1 e B.1 sarà effettuata, al termine del periodo di riferimento, la valutazione dei risultati conseguiti dal dirigente. Tale valutazione, in particolare, sarà effettuata con riguardo a ciascuna delle voci presenti nelle due schede.

Il percorso per la misurazione del punteggio complessivo da assegnarsi ad ogni singolo Obiettivo operativo parte dalla compilazione della scheda B.1. Si evidenzia che dovranno essere compilate tante schede B1 quanti sono gli obiettivi operativi ripartiti in fasi (anche unica) così come previste dai rispettivi programmi di azione. Il suddetto percorso può essere così schematizzato:

1. descrizione dei risultati raggiunti per ogni singola fase (scheda B.1 – colonna AA);
2. assegnazione del Livello di completamento 0 – 1 alla singola fase: è assegnato il punteggio 1 se la fase è stata completata nei tempi e nei modi previsti, 0 se non è stata completata nei tempi e nei modi previsti (scheda B.1 – colonna BB);
3. calcolo del punteggio conseguito in ogni singola fase dato dal prodotto del Peso assegnato alla fase per il Livello di completamento (scheda B.1 -colonna CC, prodotto delle colonne A e B);
4. somma dei punteggi conseguiti nelle singole fasi (totale riportato nella scheda B1 - colonna CC);
5. assegnazione del valore numerico (eccellente = 1, buono = 0,7, sufficiente = 0,5, insufficiente = 0,2), utilizzando la tabella 1, corrispondente al punteggio totale risultante dalla colonna CC e trascrizione di tale valore nella scheda A.1 colonna BB.

Tabella 1: assegnazione del punteggio al Livello di completamento delle fasi

Livello di completamento	Valore numerico	Modalità di completamento delle fasi
<i>“eccellente ”</i>	<i>1,0</i>	Ha completato tutte le fasi previste dal programma di azione nei tempi e con i risultati previsti e ha raggiunto un punteggio complessivo di 100 punti
<i>“buono”</i>	<i>0,7</i>	Ha completato almeno il 70% delle fasi previste dal programma di azione nei tempi e con i risultati previsti e ha raggiunto un punteggio complessivo compreso fra 70 e 99 punti
<i>“sufficiente “</i>	<i>0,5</i>	Ha completato almeno il 50% delle fasi previste dal programma di azione nei tempi e con i risultati previsti e ha raggiunto un punteggio complessivo compreso fra 50 e 69 punti
<i>“insufficiente</i>	<i>0,2</i>	Ha completato meno del 50% delle fasi previste dal programma di azione nei tempi e con i risultati previsti e ha raggiunto un punteggio complessivo inferiore a 50 punti

6. calcolo del punteggio complessivo conseguito per ogni singolo obiettivo dato dal prodotto del Peso assegnato all’obiettivo per il Livello di completamento (scheda A1 - colonna CC, prodotto delle colonne I e BB);
7. ripetere la procedura da 1 a 6 per ciascuno degli obiettivi di performance operativa;
8. punteggio complessivo assegnato alle performance operative derivante dalla somma dei punteggi conseguiti nei singoli obiettivi (Totale scheda A.1 – colonna CC).

Anche per la valutazione del Comportamento organizzativo può essere utilizzata una misurazione collegata a quattro fasce di valutazione (eccellente, buona, sufficiente, insufficiente), a ciascuna delle quali è attribuito un valore numerico:

Livello di valutazione	Valore numerico
<i>“eccellente ”</i>	<i>1,0</i>
<i>“buono”</i>	<i>0,7</i>
<i>“sufficiente “</i>	<i>0,5</i>
<i>“insufficiente”</i>	<i>0,2</i>

Le metodologie di calcolo, equivalenti a quelle utilizzate per la Performance operativa, consentono di determinare un punteggio complessivo del Comportamento organizzativo che è la risultante dalla somma dei punteggi conseguiti nelle singole tipologie di qualità gestionali-relazionali.

Il percorso per la misurazione del punteggio complessivo da attribuirsi al Comportamento organizzativo può essere così schematizzato:

1. descrizione dei risultati realizzati in ciascuna tipologia di qualità gestionale-relazionale (scheda A.1 colonna DD);
2. assegnazione del livello di rendimento (eccellente, buono, sufficiente, insufficiente) per ciascuna componente del Comportamento organizzativo (scheda A.1 - colonna EE). L'assegnazione del livello di valutazione è realizzata utilizzando le schede C.1, C.2, ed C.3 per la valutazione del Comportamento organizzativo dei dirigenti responsabili di C.R.A. e le schede D.1, D.2, D.3 per la valutazione del Comportamento organizzativo degli altri dirigenti.
3. calcolo del punteggio conseguito per ciascuna componente del Comportamento organizzativo dato dal prodotto del Peso (scheda A1 – colonna k) per il Livello di rendimento (scheda A.1 - colonna EE) da inserire nella scheda A.1 – colonna FF
4. punteggio complessivo assegnato al Comportamento organizzativo derivante dalla somma dei punteggi conseguiti nelle singole componenti da inserire nella scheda A1 – colonna FF

2.5 VALUTAZIONE ED EFFETTI DEL RISULTATO RAGGIUNTO

Il processo di valutazione finale, che si colloca nel primo quadrimestre dell'anno successivo a quello considerato, fatta salva la possibilità da parte del dirigente di chiedere la valutazione anticipata ai sensi del comma 9 dell'art.34 del C.C.R.L., utilizza le informazioni raccolte attraverso la specifica scheda di monitoraggio (scheda A1), 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 schede C e D.

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 affinché possa essere corrisposta la c.d. indennità di risultato, consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo non inferiore a 70 punti, di cui almeno il 70% dei punti di Performance operativa stabiliti ed il 70% dei punti di Comportamento organizzativo stabiliti e comunque legata al raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi identificati con priorità alta che concorrono al raggiungimento del punteggio;
- una condizione minimale assolutamente necessaria perchè la valutazione possa ritenersi conclusa senza demerito, consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo non inferiore a 50 punti, di cui almeno la metà dei punti di Performance operativa stabiliti e la metà dei punti di Comportamento organizzativo stabiliti;
- al di sotto del su cennato punteggio di 50 punti l'attività del dirigente va attentamente analizzata con riferimento a quanto previsto dall' art. 5 del D.lgs. 286/99 (recepito con l'art. 3, comma 4 della L.R. n. 10/2000) e dall'art. 10 della L.R. n. 10/2000.

La comunicazione degli esiti della valutazione è effettuata in contraddittorio 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.

3. LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DEGLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

Nella valutazione dei Dirigenti in servizio presso gli uffici di diretta collaborazione del Presidente e degli Assessori occorre tenere conto del carattere peculiare dell'attività svolta dai suddetti Uffici, partendo dall'assunto che gli obiettivi attribuiti o assegnati ai Dirigenti che ne fanno parte sono fiduciari e di ampia portata in quanto espressione e strumento per l'esercizio delle competenze del vertice politico, nonché funzionali al raccordo tra le funzioni di indirizzo politico e l'attività di gestione dei Dipartimenti.

Nella fase di programmazione i Dirigenti posti al vertice dei suddetti uffici partecipano 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 di un programma di lavoro per l'anno di riferimento.

Nella fase di valutazione compete al vertice politico 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 che trattasi la valutazione di prima istanza dei Dirigenti inquadrati nei medesimi.

Sulla scorta dei programmi di lavoro proposti dai Dirigenti posti a capo degli Uffici di diretta collaborazione, condivisi dal vertice politico e dallo stesso assegnati ai suddetti Dirigenti, questi avviano a loro volta la condivisione degli ambiti di misurazione delle performance con gli altri Dirigenti, 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 gli altri Dirigenti che ne fanno parte, l'individuazione dei risultati attesi è effettuata, come per tutte le altre strutture, con riguardo alle due macro aree di valutazione: Performance operativa e Comportamento organizzativo.

Tuttavia, per il carattere peculiare dell'attività svolta, nelle modalità di attribuzione del punteggio i diversi fattori oggetto di analisi concorrono in modo differente alla determinazione della valutazione finale complessiva, come di seguito prospettato:

- ✓ Performance operativa: 30 punti;
- ✓ Comportamento organizzativo: 70 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 affinché possa essere corrisposta la c.d. indennità di risultato, consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo non inferiore a 70 punti, di cui almeno il 70% dei punti di Performance operativa stabiliti ed il 70% dei punti di Comportamento organizzativo stabiliti e comunque legata al raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi identificati con priorità alta.

Nella valutazione del risultato conseguito, relativamente al raggiungimento degli obiettivi di Performance operativa, la rilevazione è fondata sui dati forniti direttamente dal valutato a cui è attribuito l'onere di illustrare i risultati raggiunti; relativamente al Comportamento organizzativo, la rilevazione si fonda sul giudizio espresso direttamente dal responsabile della valutazione sulla base dei criteri generali esposti nel presente documento. I medesimi si applicano altresì per quanto non espressamente specificato.

4. CAUSE OSTATIVE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Per quanto riguarda la possibilità che vengano adottate eventuali cause giustificative del mancato raggiungimento di un obiettivo predefinito in coerenza con quanto stabilito dall'art.34 c.1 del C.C.R.L., il sistema prevede che, in tali casi, 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 motivazioni addotte. Ciò premesso, appare necessario che l'impossibilità di raggiungere i risultati concordati sia in ogni caso adeguatamente motivata dal dirigente già in corso d'anno 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.

Il mancato raggiungimento dei risultati, per cause direttamente ed esclusivamente imputabili al dirigente può dar luogo ad ipotesi di "responsabilità dirigenziale".

5. LA VALUTAZIONE DEL RISULTATO CONSEGUITO NEL PERIODO CONTRATTUALE EX ART. 13 CCRL AREA DIRIGENZA

Ai sensi dell'art. 13 comma 4 del contratto collettivo regionale della dirigenza, entro tre mesi dalla scadenza naturale del contratto individuale occorre procedere ad una valutazione complessiva dell'incarico svolto. Tale valutazione, che non può prescindere dai risultati ottenuti nell'arco temporale del suddetto contratto individuale, si esprimerà in un giudizio qualitativo complessivo.

Ai fini delle successive determinazioni di cui al suddetto comma 4 dell'art.13 del CCRL, la metodologia che segue ha lo scopo di consentire al valutatore una visione generale dell'attività svolta dal valutato nel periodo di durata dell'incarico risultante dal contratto.

Anche in questo caso andranno valutate nel loro complesso sia la Performance operativa che il Comportamento organizzativo, utilizzando i seguenti criteri:

A) Performance operativa:

La misurazione complessiva sarà collegata a quattro fasce di valutazione (eccellente, media, sufficiente, insufficiente) secondo il seguente schema:

Per ogni annualità contrattuale :

1. descrizione dei principali risultati raggiunti in ogni esercizio (scheda E - colonna B);
2. trascrizione del punteggio conseguito in ogni annualità riportato in centesimi e della relativa fascia di valutazione assegnata. Nei casi in cui la valutazione dovesse essere effettuata prima della fine dell'esercizio di riferimento, la valutazione medesima monitorerà i risultati raggiunti fino a tale data. (scheda E - colonne C e D);
3. calcolo del valore medio dei punteggi conseguiti nel periodo contrattuale;
4. Assegnazione della fascia di valutazione finale come da tabella 2 in funzione del punteggio medio conseguito.

tabella 2: Fasce di valutazione della Performance operativa nel periodo contrattuale

Fascia	Descrizione	Punteggio
A	Eccellente	Da 86 a 100
B	Buono	Da 66 a 85
C	Sufficiente	Da 50 a 65
D	Insufficiente	Fino a 50

B) Comportamento organizzativo

Anche per la valutazione dei comportamenti organizzativi si utilizzerà una misurazione collegata a quattro fasce (eccellente, buono, sufficiente, insufficiente); le metodologie di calcolo, equivalenti a quelle utilizzate per la Performance operativa, consentiranno di determinare un punteggio complessivo del Comportamento organizzativo pari al valore medio dei punteggi conseguiti nei singoli anni. La misurazione del punteggio complessivo può essere quindi così schematizzata:

1. descrizione dei principali risultati raggiunti in ogni esercizio (scheda E - colonna F);
2. trascrizione del punteggio conseguito in ogni annualità riportato in centesimi e della relativa fascia di valutazione assegnata. Per l'esercizio ancora non concluso in cui viene effettuata la valutazione finale si può procedere ad assegnare un punteggio pesato sulla base dei risultati effettivamente raggiunti sugli obiettivi assegnati e in scadenza alla data di valutazione (scheda E - colonne G e H);
3. calcolo del valore medio dei punteggi conseguiti nel periodo contrattuale;
4. Assegnazione della fascia di valutazione finale come da tabella 3 in funzione del punteggio medio conseguito.

tabella 3: Fasce di valutazione del Comportamento organizzativo nel periodo contrattuale

Fascia	Descrizione	Punteggio
A	Eccellente	Da 86 a 100
B	Buono	Da 66 a 85
C	Sufficiente	Da 50 a 65
D	Insufficiente	Fino a 50

La comunicazione degli esiti della valutazione finale è effettuata in contraddittorio 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.

L'ASSESSORE

SCHEDA A: quadro riassuntivo obiettivi assegnati ad inizio esercizio al dirigente ai fini della successiva valutazione finale dei risultati conseguiti

Amministrazione:		
UFFICIO:	quadro riassuntivo obiettivi assegnati	Anno di riferimento _____
DIRIGENTE:		

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

PERFORMANCE OPERATIVA								
Nr	Descrizione sintetica obiettivo	Tipologia obiettivo	Priorità	Corr. ob. Strategico	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito
1)								
2)								
3)	Colonna B	Colonna C	Colonna D	Colonna E	Colonna F	Colonna G	Colonna H	Colonna I
4)								
5)								
...								
TOTALE conseguibile (range 60-80)								
Legenda: Tipologia obiettivo: IM = Obiettivi di innovazione/miglioramento; GE = obiettivi gestionali; CO = obiettivi contrattuali Priorità: alta, media, bassa								

COMPORTEMENTO ORGANIZZATIVO		
Qualità gestionali-relazionali	Range assegnabile	Peso attribuito
		Colonna K
Capacità di analisi e programmazione	5-15	
Capacità di relazione e coordinamento	5-15	
Capacità di gestione e realizzazione	5-15	
Totale area Comportamento organizzativo	20-40	

TABELLA RIASSUNTIVA		
Tabella riassuntiva Pesì assegnati	Range assegnabile	Peso attribuito
Totale Performance operativa, di cui	60-80	
IM = Obiettivi di innovazione/miglioramento		
GE = obiettivi gestionali		
CO = obiettivi contrattuali		
Totale area comportamenti organizzativi	20-40	
Totale complessivo	100	100

Scheda B: Scheda di dettaglio delle fasi correlate ai programmi di azione di ogni obiettivo assegnato ad inizio esercizio al dirigente ai fini della successiva valutazione finale dei risultati conseguiti

Amministrazione:		
UFFICIO:	Assegnazione obiettivi Scomposizione in fasi	Anno di riferimento della valutazione _____
DIRIGENTE:		
Obiettivo operativo nr.	Descrizione:	Tipologia obiettivo _____

Nr	programmi di azione scomposti in fasi	Priorità (alta, media, bassa)	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito alla fase (A)
1)						
2)						
3)	Colonna B	Colonna C	Colonna D	Colonna E	Colonna F	Colonna G
4)						
5)						
...						
TOTALE conseguibile						100

SCHEDA A.1 : scheda riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione finale dei risultati

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

PERFORMANCE OPERATIVA											
Nr	Descrizione sintetica obiettivo	Tipologia obiettivo	Priorità	Corr. Ob. Strat.	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito (A)	Risultati realizzati (descrizione)	Livello di completamento (B)	Punteggio conseguito (A x B)
1)											
2)											
3)	Colonna B	Colonna C	Colonna D	Col. E	Colonna F	Col. G	Col. H	Col. I	Colonna AA	Colonna BB	Colonna CC
4)											
5)											
...											
TOTALE conseguibile								60-80	TOTALE conseguito		/
Legenda: Tipologia obiettivo: IM = Obiettivi di innovazione/miglioramento; GE = obiettivi gestionali; CO = obiettivi contrattuali; Priorità: alta, media, bassa											

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO				
Qualità gestionali-relazionali	Peso attribuito (A)	Risultati realizzati (descrizione)	Livello di rendimento (B)	Punteggio conseguito (A x B)
	Colonna K	Colonna DD	Colonna EE	Colonna FF
capacità di analisi e programmazione				
capacità di relazione e coordinamento				
capacità di gestione e realizzazione				
TOTALE conseguibile	20-40	TOTALE conseguito		/

Segue SCHEDA A.1 : scheda riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione finale delle fasi

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

Tabella riassuntiva	TOTALE conseguibile	TOTALE conseguito
Performance operativa	60-80	____/____
Comportamento organizzativo	20-40	____/____
Ha conseguito tutti gli obiettivi identificati con priorità "alta"	Si/No	
TOTALI	100	____/100

Valutazione finale	(SI - NO)	NOTE
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

SCHEDA B.1: Scheda di dettaglio dei risultati conseguiti per i singoli obiettivi ai fini della valutazione finale

Amministrazione:		
UFFICIO:	Rilevazione dei risultati conseguiti	Anno di riferimento della valutazione
DIRIGENTE:		
Obiettivo operativo nr.	Descrizione:	Tipologia obiettivo

Nr	programmi di azione scomposti in fasi	Priorità (alta, media, bassa)	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito alla fase (A)	Risultati realizzati	Livello di completamento (B) (0 = no, 1 = si)	Punteggio conseguito (A x B)
1)							Descrizione		
2)							Descrizione		
3)	Colonna B	Colonna C	Colonna D	Colonna E	Colonna F	Colonna G	Colonna AA	Colonna BB	Colonna CC
4)									
5)									
...							Descrizione		
TOTALE conseguibile						100	TOTALE conseguito		___/100

Valutazione finale dell'obiettivo	Modalità di attribuzione	(SI - NO)	NOTE
La valutazione è eccellente = 1	Ha completato tutte le fasi nei tempi e con i risultati previsti ed ha raggiunto un punteggio complessivo di 100 punti		
La valutazione è buona = 0,7	Ha completato almeno il 70% delle fasi nei tempi e con i risultati previsti ed ha raggiunto un punteggio complessivo compreso fra 70 e 99 punti		
La valutazione è sufficiente = 0,5	Ha completato almeno il 50% delle fasi nei tempi e con i risultati previsti ed ha raggiunto un punteggio complessivo compreso fra 50 e 69 punti		
La valutazione è insufficiente = -0,2	Ha completato meno del 50% delle fasi nei tempi e con i risultati previsti ed ha raggiunto un punteggio complessivo inferiore a 50 punti		

SCHEDA C.1	Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti titolari di C.R.A.
	Analisi e programmazione

livelli di rendimento consequibili	Descrizione
ECCELLENTE = 1,0	<p>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; ha un'ottima capacità di stima delle risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati per la propria struttura; utilizza, rendendone edotti i collaboratori, il sistema di controllo di gestione come strumento di analisi e controllo delle attività in essere; promuove la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento; riconosce con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare;</p>
BUONO = 0,7	<p>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; ha discrete capacità di gestire le situazioni straordinarie; ha una buona capacità di stima delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività di sua competenza; utilizza il sistema di controllo di gestione come strumento di analisi e controllo delle attività in essere;</p>
SUFFICIENTE = 0,5	<p>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; ha una sufficiente capacità di stima delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività di sua competenza.</p>
INSUFFICIENTE = 0,2	<p>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>

SCHEDA C.2	Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti titolari di C.R.A.
	Gestione e realizzazione

livelli di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE = 1,0	Il Dirigente: sa gestire attività particolarmente complesse; dimostra prontezza nella risoluzione delle problematiche che si trova ad affrontare; è flessibile nell'individuazione delle scelte organizzative più adeguate ed individua prontamente soluzioni alternative; opera in modo autonomo assumendosi la responsabilità del buon andamento della struttura a lui affidata; 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.
BUONO = 0,7	Il Dirigente: sa gestire attività complesse; risolve le problematiche che si trova ad affrontare; dimostra flessibilità nell'individuazione di scelte organizzative adeguate; è disponibile all'utilizzo di nuove metodologie, impiegando anche dotazioni strumentali innovative; affida equamente i compiti ai suoi collaboratori; supervisiona adeguatamente le attività svolte all'interno della propria struttura.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente: gestisce 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 non utilizzando le dotazioni strumentali innovative;
INSUFFICIENTE = 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 e 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.

SCHEDA C.3	Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti titolari di C.R.A.
	Relazione e coordinamento

livelli di rendimento consequibili	descrizione
ECCELLENTE = 1,0	<p>Il Dirigente: ha un chiaro quadro delle competenze professionali a sua disposizione e ne supervisiona il corretto impiego; comunica efficacemente indirizzi e linee strategiche; dimostra autorevolezza ed è propenso ad accogliere positivamente i suggerimenti; utilizza adeguatamente lo strumento della delega come modalità di gestione; favorisce la circolazione delle informazioni all'interno della struttura da lui coordinata; sa creare reti relazionali coinvolgendo i collaboratori nella definizione delle iniziative da intraprendere; è in grado di prevenire i conflitti all'interno della sua struttura e di gestire quelli eventualmente insorti; è capace di proporre e promuovere cambiamenti organizzativi; supervisiona lo sviluppo del percorso di carriera dei suoi collaboratori;</p>
BUONO = 0,7	<p>Il Dirigente: ha un chiaro quadro delle competenze professionali a sua disposizione; dimostra autorevolezza; comunica indirizzi e linee strategiche; utilizza lo strumento della delega come modalità di gestione; attribuisce elevata importanza alla circolazione delle informazioni; sa creare reti relazionali coinvolgendo saltuariamente i collaboratori nella definizione delle iniziative da intraprendere; è in grado di gestire i conflitti che insorgono all'interno della sua struttura; è adeguatamente interessato ai cambiamenti organizzativi.</p>
SUFFICIENTE = 0,5	<p>Il Dirigente: ha un quadro generale delle competenze professionali a sua disposizione; ha sufficienti capacità comunicative; utilizza saltuariamente lo strumento della delega come modalità di gestione; attribuisce una relativa importanza alla circolazione delle informazioni; è interessato allo sviluppo di reti relazionali; è interessato ai cambiamenti organizzativi.</p>
INSUFFICIENTE = 0,2	<p>Il Dirigente: non 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 in grado di gestire i conflitti che sorgono all'interno della sua struttura; è poco interessato ai cambiamenti organizzativi.</p>

SCHEDA D.1	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti NON titolari di C.R.A.
	Analisi e programmazione

Livelli di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE = 1,0	Il Dirigente: conosce in modo approfondito le caratteristiche organizzative del contesto in cui opera; individua per sè e per i suoi collaboratori obiettivi specifici congruenti con gli indirizzi strategici generali, collaborando con il Dirigente posto a capo della struttura di riferimento alla programmazione di obiettivi di gestione coerenti con le linee strategiche dell'ufficio in cui opera; utilizza al meglio le risorse umane e strumentali a sua disposizione stimandone preventivamente le necessità al fine della realizzazione delle attività di propria competenza; individua con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; ha piena capacità di definizione di piani di realizzazione degli obiettivi programmati promuovendone e motivandone la condivisione tra i soggetti coinvolti;
BUONO = 0,7	Il Dirigente: conosce le caratteristiche organizzative del contesto in cui opera; individua per sè e per i propri collaboratori obiettivi specifici congruenti con gli indirizzi strategici generali; individua il livello di priorità degli interventi da realizzare; individua il livello di priorità degli interventi da realizzare; definisce adeguati piani di realizzazione degli obiettivi programmati e ne promuove la condivisione tra i soggetti coinvolti.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente: ha una conoscenza sufficiente delle caratteristiche organizzative del contesto in cui opera; definisce piani di realizzazione degli obiettivi per sé e per i propri collaboratori; è spesso in grado di individuare il livello di priorità degli interventi da realizzare; utilizza sufficientemente le risorse umane e strumentali a sua disposizione con una certa attenzione alla loro razionalizzazione.
INSUFFICIENTE = 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 propri 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 alla loro razionalizzazione .

SCHEDA D.2	Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti NON titolari di C.R.A.
	Gestione e realizzazione

Livelli di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE = 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; risolve efficacemente ogni problematica conseguente al verificarsi di imprevisti organizzativi; approfondisce e promuove l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; dimostra notevole capacità di adattarsi alle variazioni del contesto in cui opera; promuove modalità operative trasparenti e condivise.
BUONO = 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 e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; dimostra adeguate capacità di adattarsi alle variazioni del contesto in cui opera;
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente: gestisce situazioni mediamente complesse che richiedono conoscenze specifiche di settore; realizza frequentemente i piani programmati; è a volte in grado di proporre soluzioni adeguate ad imprevisti organizzativi; supporta l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; dimostra sufficiente flessibilità nell'adattarsi alle variazioni del contesto in cui opera.
INSUFFICIENTE = 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 scarsamente l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; dimostra scarsa flessibilità nell'adattarsi alle variazioni del contesto in cui opera.

SCHEDA D.3	Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti NON titolari di C.R.A.
	Relazione e coordinamento

Livelli di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE = 1,0	<p>Il Dirigente: valorizza competenze e attitudini dei suoi collaboratori; comunica sempre in modo analitico ed efficace con essi incontrandoli periodicamente e rilevando le loro esigenze; favorisce la completa circolazione delle informazioni e la diffusione delle conoscenze fra i propri collaboratori; dimostra una elevata capacità di coinvolgimento nelle iniziative intraprese curando lo sviluppo del percorso formativo e di carriera dei suoi collaboratori; è sempre in grado di gestire i conflitti all'interno della sua struttura ricorrendo costantemente al dialogo; realizza una adeguata assegnazione dei compiti ed è disponibile ad accettare le proposte dei suoi collaboratori favorendo il lavoro di team; favorisce la realizzazione dei cambiamenti organizzativi.</p>
BUONO = 0,7	<p>Il Dirigente: ha una buona conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; sa comunicare spesso in modo analitico ed efficace; supporta adeguatamente la circolazione delle informazioni e diffonde le conoscenze tra i suoi collaboratori; dimostra una buona capacità di coinvolgimento nelle iniziative intraprese, dedicando una particolare attenzione alla crescita professionale dei propri collaboratori; gestisce adeguatamente i conflitti della struttura da lui coordinata ricorrendo occasionalmente al dialogo; si adegua ai cambiamenti organizzativi.</p>
SUFFICIENTE = 0,5	<p>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; dimostra una sufficiente capacità di coinvolgimento nelle iniziative intraprese, dedicando attenzione alla crescita professionale dei suoi collaboratori; gestisce i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non contrasta i cambiamenti organizzativi</p>
INSUFFICIENTE = 0,2	<p>Il Dirigente: ha una conoscenza generica delle competenze e delle attitudini dei propri collaboratori; ha capacità comunicative a volte poco chiare ed efficaci; dedica una cura relativa al supporto della diffusione delle informazioni; dimostra una modesta capacità di coinvolgimento nelle iniziative intraprese dedicando una scarsa attenzione alla crescita professionale dei propri collaboratori; non è sempre in grado di gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; contrasta i cambiamenti organizzativi.</p>

SCHEDA E : scheda riassuntiva dei risultati conseguiti nel periodo contrattuale

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

PERFORMANCE OPERATIVA				
	Annualità di contratto	Principali risultati realizzati (descrizione)	Punteggio conseguito o in corso di conseguimento espresso in centesimi	Fascia di valutazione
1)				
2)				
3)	Colonna A	Colonna B	Colonna C	Colonna D
4)				
5)				
6)				
7)				
Valore medio				

COMPORTEMENTO ORGANIZZATIVO				
	Annualità di contratto	Comportamenti organizzativi degni di nota (descrizione)	Punteggio conseguito o in corso di conseguimento espresso in centesimi	Fascia di valutazione
1)				
2)				
3)	Colonna E	Colonna F	Colonna G	Colonna H
4)				
5)				
6)				
7)				
Valore medio				

Valutazione finale	Performance operativa	Comportamento organizzativo
Eccellente		
Buono		
Sufficiente		
Insufficiente		

Commenti e note	Descrizione
-----------------	-------------

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