

REPUBBLICA ITALIANA



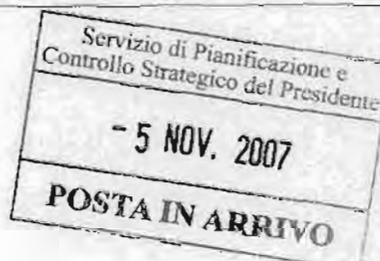
Regione Siciliana
PRESIDENZA

Uffici di diretta collaborazione dell'On.le Assessore
"Servizio di Pianificazione e Controllo Strategico"

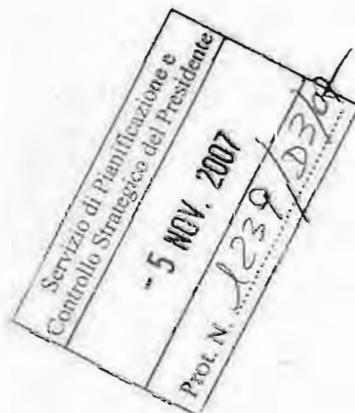
Risposta a nota Prot. n°

del ...

Prot. n° *78/SPCS 1102-011-2007*



Oggetto: Trasmissione Criteri di valutazione dirigenza regionale.



e.p.c

A tutti i Dirigenti Generali
Loro Sedi

Al Presidente della Regione
Palazzo d'Orleans
Palermo

Al Servizio di Pianificazione e
Controllo Strategico del Presidente
Via Gen.le Magliocco
Palermo

A tutti gli Assessori Regionali
per il tramite dei loro Servizi di
Pianificazione e Controllo
Strategico
Loro Sedi

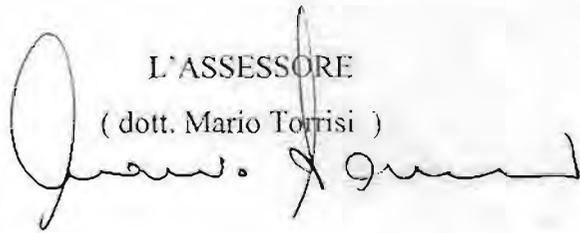
Si trasmette, per quanto di competenza, copia dei nuovi criteri di valutazione della dirigenza regionale adottati in data 29 ottobre 2007, predisposti nel rispetto delle previsioni di cui al contratto collettivo regionale di lavoro del personale con qualifica dirigenziale della Regione Sicilia e degli Enti di cui all'art 1 della LR n. 10/2000 per il quadriennio giuridico 2002-2005 e per i bienni economici 2002-2003 e 2004-2005 pubblicato sul supplemento straordinario n.1 della Gurs n.31 del 13-luglio 2007, nonché della direttiva del Presidente della Regione del 18 dicembre 2006 recante "gli indirizzi per la programmazione strategica e

la formulazione delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione per gli anni 2007- 2011".

Si evidenzia alle SS.LL che i nuovi criteri decorrono a far data dal 01-01-2008 e sono oggetto dell'applicazione del comma 4° dell'art 39 del succitato vigente C.C.R.L dell'area della dirigenza.

L'ASSESSORE

(dott. Mario Torrisi)



C.C.C.

02 NOV. 2007

**REPUBBLICA ITALIANA
REGIONE SICILIANA**



ASSESSORATO REGIONALE ALLA PRESIDENZA

UFFICIO DI DIRETTA COLLABORAZIONE

“ Servizio di pianificazione e di controllo strategico “

**CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE DELLA
DIRIGENZA REGIONALE**



ASSESSORATO REGIONALE ALLA PRESIDENZA

CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA REGIONALE

L'Assessore destinato alla Presidenza

- Visto lo Statuto della Regione Siciliana;
- Visto l'art. 2 della L.R. 29 dicembre 1962 n. 28 e successive modifiche ed integrazioni, recante " Ordinamento del Governo e dell'Amministrazione centrale della Regione Siciliana;
- Visti gli articoli 2 e 3 della legge regionale 15 maggio 2000 n. 10 e successive modifiche e integrazione, recante " Norme sulla dirigenza e sui rapporti d'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 ";
- Visto l'art. 3 della legge regionale 06-02- 2006 n.9 recante " Riproposizione di norme in materia di personale e di misure finanziarie urgenti ";
- Visti gli artt. 1, 5 e 6 del D.lgs 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 direttiva del Presidente della Regione Siciliana del 18 dicembre 2006 recante "gli indirizzi per la programmazione strategica e la formulazione delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione per gli anni 2007- 2011";
- Vista le disposizioni di cui alla nota del Presidente della Regione prot. n. 559 del 29-05-2007 " criteri di valutazione della dirigenza regionale per l'anno 2007 "
- visto il contratto collettivo regionale di lavoro del personale con qualifica dirigenziale della Regione Sicilia e degli Enti di cui all'art 1 della LR n. 10/2000 per il quadriennio giuridico 2002-2005 e per i bienni economici 2002-2003 e 2004-2005 pubblicato sul supplemento straordinario n.1 della Gurs n.31 del 13-luglio 2007;
- Vista la delibera di Giunta Regionale n. 357 del 10-09-2007 " C.C.R.L Area dirigenza - quadriennio giuridico 2002-2005, bienni economici 2002-2003 e 2004-2005. Interpretazione autentica del comma 4 dell'art 65 ";


-Visti gli esiti della concertazione di cui all'art.65 comma 4 del CCRL della Dirigenza personale, dei servizi di quiescenza, previdenza ed assistenza
dell'Ufficio Speciale Controllo di 2° livello sulla gestione dei fondi strutturali in Sicilia,
dell'Ufficio Speciale autorità di pagamento.

Adotta

il presente documento contenente i "Criteri di valutazione della dirigenza regionale".

Tali criteri decorrono a far data dal 01-01-2008 e sono oggetto di modifica e/o integrazione in ragione della stipula del nuovo C.C.R.L. area dirigenza

PREMESSA

Premesso che:

- a) l'esperienza maturata nel corso degli ultimi anni in ordine all'attuazione del principio di separazione tra responsabilità politica e responsabilità amministrativa e la conseguente attivazione del circuito di valutazione dei risultati conseguiti in attuazione delle direttive di indirizzo dell'Amministrazione regionale, rendono opportuna la rivisitazione dei criteri da utilizzare per la valutazione delle prestazioni delle figure dirigenziali;
- b) la stesura dell'aggiornamento dei criteri si rende altresì necessaria alla luce degli interventi normativi (art. 3 l.r. 9/06), del CCRL per il comparto dirigenziale del personale della Regione siciliana e degli enti regionali di cui all'art. 1 della l.r. 15 maggio 2000, n.10 – Quadriennio giuridico 2002/2005 e bienni economici 2002/2003 e 2004/2005, nonché delle note illustrative di cui alla circolare della Presidenza 3 agosto 2007, n.2;
- c) nella predisposizione di detti criteri generali si è tenuto conto della integrazione degli stessi con il nuovo Sistema Informativo per il Controllo di Gestione e della direttiva del Presidente della Regione Siciliana rep.2/spcs del 18 dicembre 2006 recante gli "indirizzi per la programmazione strategica e la formulazione delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione per gli anni 2007-2011" in GURS nr. 4 del 26 gennaio 2007;



d) la base della programmazione e controllo è rappresentata dalla gestione per obiettivi e dalla organizzazione del lavoro per attività che vedono nell'azione l'organizzazione minima delle risorse finalizzata concretamente al perseguimento degli obiettivi assegnati nell'ambito delle diverse sfere operative;

e) la valutazione delle figure dirigenziali sarà effettuata sulla base del livello di attuazione delle singole azioni (cosa è stato fatto) e sulla base delle capacità che il dirigente avrà mostrato nella loro programmazione, coordinamento e attuazione (come è stato fatto), secondo i criteri che verranno puntualmente descritti più avanti.

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 e ai piani di lavoro (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 anche sulla base 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. In particolare, l'art. 3, comma 2, della L.r. 09/2006, che modifica il comma 3 dell'art. 4 della L.r. 20/2001, prevede che "il controllo di gestione si avvale di un sistema informativo statistico idoneo alla rilevazione di grandezze quantitative".

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

PR
REGIO
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).

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 pianificazione 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 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 la programmazione strategica" emanate dal Presidente della Regione siciliana. 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 deve necessariamente risultare connesso a quello dei dirigenti da essi eventualmente coordinati, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi complessivamente assegnati all'interno dei piani di lavoro 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 FAMP del personale del comparto.

Come già accennato per i Dirigenti 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 prioritari individuati (vedi nota n. ¹) nella fase di programmazione e all'attuazione del piano di lavoro e che costituiscono priorità per l'Amministrazione.

Ai fini della valutazione, gli obiettivi vanno determinati in maniera chiara e univoca, affinché si evitino dubbi e interpretazioni personali; gli obiettivi, in numero limitato, devono altresì essere qualificanti sulla base delle priorità attribuite all'interno delle direttive di

¹ Gli obiettivi da valutare possono indifferentemente ritrovarsi fra:

- ✓ 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.



indirizzo e devono rispondere a criteri oggettivi di quantificabilità e raggiungibilità (vedi nota n. 2).

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, che possono essere anche direttamente misurate tramite gli indicatori legati alla *c.d. Customer Satisfaction* quali elementi di immediata valutazione dell'operato della dirigenza regionale, si rimanda alle schede C 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 azioni, di seguito allegate.

Con la scheda A, relativamente all'anno di riferimento, 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 azioni nelle quali possono essere suddivisi attraverso i rispettivi piani di lavoro, 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 azioni, di seguito allegate.

² 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.

Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • dal vertice amministrativo della struttura • della normativa di settore • delle competenze istituzionali
Procedimento/ processo	Sequenza di azioni concorrenti alla realizzazione di un medesimo risultato
Azione	Attività specifica individuata all'interno di un procedimento/processo che si concretizza con la realizzazione di un prodotto che dovrà essere descritto attraverso l'uso di almeno due parametri uno dei quali è relativo a una data di scadenza all'interno del periodo di programmazione preso in considerazione e l'altro di tipo quantitativo (numero di prodotti), di tipo temporale (tempo dedicato per la realizzazione dell'azione) o di tipo finanziario (risorse finanziarie utilizzate)
Prodotto	Servizio che il beneficiario riceverà a seguito del compimento di una azione
Beneficiario	Soggetto interno o esterno alla struttura destinatario del prodotto
Attività elementare	Singola mansione lavorativa nella quale può essere scomposto il lavoro svolto dalla maggioranza dei dipendenti nel contesto della Pubblica Amministrazione;

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. (vedi nota n. ³).

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 azioni nelle quali sono suddivisi i singoli obiettivi operativi.

³ 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 al punto A.2.2 alla Direttiva presidenziale di indirizzo del 18 dicembre 2006 in GURS n. 4/2007.

* REG/10
La macroarea di valutazione "performance operativa" è a sua volta suddivisa in "attuazione piano di lavoro" e "raggiungimento obiettivi operativi prioritari". 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 alle Azioni (scheda B) ha lo scopo di esprimerne la rilevanza rispetto al complesso dei medesimi (Obiettivi-Qualità-Azioni).

Relativamente alla scheda A

Per la macro area della Performance operativa la somma dei pesi deve essere compresa nel *range* 75 e 85 a sua volta così suddiviso:

- il peso relativo alla voce "attuazione piano di lavoro" deve essere compreso nel *range* 20-30
- la somma dei Pesi alla voce "raggiungimento obiettivi operativi prioritari" deve essere compresa nel *range* 45-65

Per la macro area del Comportamento organizzativo:

- la somma dei Pesi per le singole voci che la compongono deve essere compresa nel *range* 15-25.

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 performance 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 75 a 85 punti e può essere suddiviso fra le seguenti tipologie di performance:

- 
- raggiungimento obiettivi prioritari;
 - attuazione piano di lavoro;

Comportamento organizzativo: come accennato, il valore da attribuire a tale macro area deve essere compreso in un *range* da 15 a 25 punti da suddividersi fra le seguenti tipologie di qualità gestionali-relazionali, nelle quali deve essere obbligatoriamente articolato il comportamento organizzativo:

- capacità di analisi e programmazione (punti attribuibili compresi in un *range* da 5 a 10 punti);
 - capacità di relazione e coordinamento (punti attribuibili compresi in un *range* da 5 a 10 punti);
 - capacità di gestione e realizzazione (punti attribuibili compresi in un *range* da 5 a 10 punti).
- Quanto alla scheda B il totale dei Pesì dovrà essere pari al valore del peso assegnato all'obiettivo (a ciascuna azione, cioè, deve essere assegnato un "Peso" in modo che il totale dei Pesì attribuiti alle varie azioni che concorrono al raggiungimento di un determinato obiettivo sia pari al peso dell'obiettivo); se un obiettivo prevede una sola azione il peso dell'azione coincide con il peso dell'obiettivo.

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 Pesì 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:
 - priorità: alta o bassa (scheda A - colonna C)
 - ✓ correlazione obiettivo strategico (scheda A - colonna D)
 - ✓ indicatore di misurazione previsto (natura dell'indicatore, giusta direttiva presidenziale del 18/12/06 in GURS nr. 4/07) (scheda A - colonna E)
 - ✓ valore obiettivo misurabile (risultato previsto giusta direttiva presidenziale del 18/12/06 in GURS nr. 4/07) (scheda A - colonna F)

- 
- ✓ data conseguimento prevista (data limite entro cui deve essere raggiunto l'obiettivo con il risultato previsto) (scheda A - colonna G)
3. assegnazione del Peso ad ogni obiettivo (la somma dei Pesi di tutti gli obiettivi operativi deve essere compresa nel *range* 45-65) (scheda A - colonna H)
 4. assegnazione del Peso alla voce "attuazione piano di lavoro (il Peso deve essere compreso nel *range* 20-30) (scheda A - colonna H)
 5. scomposizione di ogni singolo obiettivo in programmi di lavoro e azioni (scheda B - colonna B)
 6. indicazione per ogni singola azione di ciascun obiettivo dei seguenti parametri:
 - ✓ indicatore di misurazione previsto (natura dell'indicatore giusta direttiva presidenziale del 18/12/06 in GURS nr. 4/07) (scheda B - colonna C)
 - ✓ valore obiettivo misurabile (risultato previsto giusta direttiva presidenziale del 18/12/06 in GURS nr. 4/07) (scheda B - colonna D)
 - ✓ data conseguimento prevista (data limite entro cui deve essere completata la fase con il risultato previsto) (scheda B - colonna E)
 - ✓ Peso attribuito alla azione (valore compreso fra 0 ed il peso attribuito all'obiettivo che indica la rilevanza dell'azione all'interno del programma di azione (la somma dei Pesi associati a tutte le azioni dei programmi di lavoro deve essere pari al peso dell'obiettivo correlato) (scheda B - colonna F)

Per le azioni del piano di lavoro che siano anche azioni di obiettivi prioritari assegnati, **solamente per l'attività di valutazione**, si effettua lo stralcio dal piano di lavoro e ciò al fine di evitare una doppia valutazione delle stesse azioni, sia all'interno del piano di lavoro che dell'obiettivo prioritario assegnato.

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 15 - 25) (scheda A - colonna K)

2.4 LA FASE DELLA VALUTAZIONE

Con la compilazione delle Schede A.1 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 B.1 quanti sono gli obiettivi operativi ripartiti in azioni (anche

- 
6. calcolo del punteggio complessivo relativo agli obiettivi conseguiti dato dalla somma dei punteggi generati a seguito del completamento delle azioni. (scheda A.1 - colonna BB);
 7. attribuzione del punteggio assegnato alla voce "attuazione del piano di lavoro" ricavato dal prodotto della percentuale di completamento del piano di lavoro per il peso assegnato
 8. punteggio complessivo assegnato alle performance operative derivante dalla somma dei punteggi conseguiti nei singoli obiettivi (Totale scheda A.1 – colonna BB).

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
"eccellente "	1,0
"buono"	0,7
"sufficiente "	0,5
"insufficiente"	0,2

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 della 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 CC);
2. assegnazione del livello di rendimento (eccellente, buono, sufficiente, insufficiente) per ciascuna componente del Comportamento organizzativo (scheda A.1 - colonna DD). L'assegnazione del livello di valutazione è realizzata utilizzando le schede C.1, C.2, C.3 per la valutazione del Comportamento organizzativo dei dirigenti.
3. calcolo del punteggio conseguito per ciascuna componente del Comportamento organizzativo dato dal prodotto dei Peso (scheda A.1 – colonna K) per il Livello di rendimento (scheda A.1 - colonna DD) da inserire nella scheda A.1 – colonna EE



uniche) così come previste dai rispettivi programmi di lavoro. Il suddetto percorso può essere così schematizzato:

PER OGNI OBIETTIVO:

1. descrizione dei risultati raggiunti per ogni singola azione in cui è stato scomposto l'obiettivo (scheda B.1 – colonna AA);
2. assegnazione del valore numerico (alto= 1, medio= 0,7, basso= 0,5, insufficiente = 0,2), utilizzando la tabella 1, e trascrizione di tale valore nella scheda B.1 colonna BB.

Livello di completamento	Valore numerico	Modalità di completamento delle azioni
"alto "	1,0	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione con piena coerenza tra risultato raggiunto e risultato atteso, nei tempi e nei modi previsti.
"medio"	0,7	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione, raggiungendo il risultato atteso, ma non nei tempi e nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione.
"basso "	0,5	ha realizzato parte delle attività previste dall'azione nei tempi e nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione e con attività svolta che complessivamente potrà tornare utile per raggiungere i risultati attesi in un nuovo orizzonte temporale
"insufficiente"	0,2	Non ha realizzato le attività previste dall'azione, oppure; ha realizzato attività arrecando perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione

3. calcolo del punteggio conseguito in ogni singola azione dato dal prodotto del Peso assegnato alla azione per il Livello di completamento (scheda B.1 -colonna CC, prodotto delle colonne G x BB);
4. somma dei punteggi conseguiti nelle singole azioni (totale riportato nella scheda B.1 -colonna CC) e trascrizione di tale valore nella scheda A.1 colonna BB.
5. Trascrizione di tale valore nella scheda A.1 colonna BB.

Al termine della procedura sopra riportata, ripetuta per ogni obiettivo di performance operativa:

- 
4. punteggio complessivo assegnato al Comportamento organizzativo derivante dalla somma dei punteggi conseguiti nelle singole componenti da inserire nella scheda A.1 – colonna EE

Vanno comunque indicati gli elementi di miglioramento individuati nel corso dell'anno nell'ambito dei comportamenti organizzativi non pienamente raggiunti, motivando espressamente le cause di scostamento.

2.5 VALUTAZIONE ED EFFETTI DEL RISULTATO RAGGIUNTO

Il processo di valutazione finale, che si colloca nel primo semestre e si conclude entro il primo semestre dell'anno successivo a quello considerato, fatta salva la possibilità da parte del dirigente di chiedere la valutazione anticipata ai sensi del C.C.R.L., utilizza le informazioni raccolte attraverso la specifica scheda di monitoraggio (schede A.1 e B.1), in base alle quali 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, basata anche sui dati forniti direttamente dal valutato, si fonda sul giudizio espresso direttamente dal responsabile della valutazione sulla base dei criteri di cui alle schede C.

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:

1. una condizione minimale affinché possa essere corrisposta la retribuzione di risultato consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo più che sufficiente non inferiore a 70 punti, fermo restando il raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi identificati con **priorità alta e livello di completamento di tutte le azioni correlate almeno pari a buono**. Il raggiungimento di tale punteggio minimo dovrà risultare dalla somma dei punti di Performance operativa e almeno il 50% dei punti di Comportamento organizzativo assegnati;
2. 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;

3. al di sotto del sopra citato 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.

L'erogazione delle somme spettanti quale retribuzione di risultato, sussistendo le sopracitate condizioni, nel rispetto delle previsioni di cui all'art 65 del CCRL del 13-07-2007, viene effettuata in modo graduale in relazione al punteggio complessivo assegnato secondo la tabella di seguito riportata:

Punteggio complessivo assegnato	Fascia di assegnazione	Percentuale di erogazione delle somme spettanti quali c.d. Indennità di risultato sulla retribuzione di risultato
<i>Minore di 70</i>		0 %
<i>Maggiore o uguale a 70 e minore di 76</i>	<i>Più che sufficiente</i>	15%
<i>Maggiore o uguale a 76 e minore di 81</i>	<i>buono</i>	20%
<i>Maggiore o uguale a 81 e minore di 91</i>	<i>ottimo</i>	25%
<i>Maggiore o uguale a 91 e sino a 100</i>	<i>eccellente</i>	30%

La comunicazione degli esiti della valutazione è effettuata in contraddittorio attraverso un colloquio finale, anche per iscritto, 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.

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 piani 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.

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:

4. Performance operativa: 30 punti;
5. 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:

6. una condizione minimale affinché possa essere corrisposta la retribuzione di risultato consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo non inferiore a 70 punti, fermo restando il raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi identificati con **priorità alta e livello di completamento di tutte le azioni correlate almeno pari a buono**. Il raggiungimento di tale punteggio minimo dovrà risultare dalla somma di almeno il 50% dei punti di Performance operativa e il 50% dei punti di Comportamento organizzativo assegnati;

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, il sistema prevede che, 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 adottate. 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

Ai sensi dell'art.39 comma 11 del contratto collettivo regionale della dirigenza, entro la 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, attraverso una relazione conclusiva delle parti contenente i seguenti elementi di valutazione (Scheda D):

- ⊗ Performance operative degne di nota
- ⊗ Comportamenti organizzativi degni di nota
- ⊗ Eventuali rilievi da parte degli organi di controllo esterno
- ⊗ Punti di forza nell'operato del Dirigente

10 Punti di debolezza nell'operato del Dirigente
6. NOTE CONCLUSIVE

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

Palermo, li 29 ottobre 2007

L'ASSESSORE
(Dott. Mario Torrisi)



P.C.C.

31 OTT. 2007



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 obiettivi operativi	Priorità (alta/ bassa)	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
4)							
5)							
...							
Raggiungimento obiettivi operativi prioritari (range 45-65)							
Attuazione piano di lavoro (range 20-30)							
Totale conseguibile Performance operativa (range 75-85)							

5

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO		
Qualità gestionali-relazionali	Range assegnabile	Peso attribuito
Capacità di analisi e programmazione	5-10	
Capacità di relazione e coordinamento	5-10	Colonna K
Capacità di gestione e realizzazione	5-10	
Totale area Comportamento organizzativo	15-25	

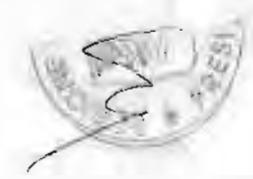
TABELLA RIASSUNTIVA		
Tabella riassuntiva Pesi assegnati	Range assegnabile	Peso attribuito
Totale Performance operativa	75-85	
Totale area comportamenti organizzativi	15-25	
Totale complessivo	100	100



Scheda B: Scheda di dettaglio delle azioni correlate ai piani di lavoro per ogni obiettivo assegnato ad inizio esercizio al dirigente ai fini della successiva valutazione finale dei risultati conseguiti

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

Nr	Azioni del Piano di lavoro concorrenti all'obiettivo	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito alla azione (A)
1)					
2)					
3)	Colonna B	Colonna C	Colonna D	Colonna E	Colonna F
4)					
5)					
...					
TOTALE conseguibile					Peso attribuito all'obiettivo operativo



SCHEDA A.1 : scheda riassuntiva dei risultati conseguiti ai 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	Priorità (alta/bassa)	Corr. Ob. Strat.	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito	Risultati realizzati (descrizione)	Punteggio conseguito
1)									
2)									
3)	Colonna B	Colonna C	Col. D	Colonna E	Col. F	Col. G	Col. H	Colonna AA	Colonna BB
4)									
5)									
...									
Raggiungimento obiettivi operativi prioritari							(range 45-65)	TOTALE conseguito	___/___
Attuazione piano di lavoro							(range 20-30)	TOTALE conseguito	
Totale conseguibile Performance operativa							(range 75-85)	TOTALE conseguito	



COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Qualità gestionali-relazionali	Peso attribuito (A)	Risultati realizzati (descrizione)	Livello di rendimento (B)	Punteggio conseguito (A x B)
	Colonna K	Colonna CC	Colonna DD	Colonna EE
capacità di analisi e programmazione				
capacità di relazione e coordinamento				
capacità di gestione e realizzazione				
TOTALE conseguibile	Range 15-25	TOTALE conseguito		___/___





Segue 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:		

Tabella riassuntiva	TOTALE conseguibile	TOTALE conseguito
Performance operativa	75-85	___/___
Comportamento organizzativo	15-25	___/___
Ha conseguito tutti gli obiettivi identificati con priorità alta e livello di completamento di tutte le azioni correlate almeno pari a buono	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
Elementi individuati per il miglioramento del comportamento organizzativo	Descrizione

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



SCHEDA B.1: Scheda di dettaglio della valutazione delle azioni individuate ai fini del raggiungimento dei singoli obiettivi

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

Nr	Azioni del Piano di lavoro concorrenti all'obiettivo	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito alla fase	Risultati realizzati	Livello di completamento (B) (0,2; 0,5;0,7; 1)	Punteggio conseguito (A x B)
1)						Descrizione		
2)						Descrizione		
3)	Colonna B	Colonna D	Colonna E	Colonna F	Colonna G	Colonna AA	Colonna BB	Colonna CC
4)								
5)								
...						Descrizione		
TOTALE conseguibile					Peso attribuito all'obiettivo operativo	TOTALE conseguito		_ / _

Livello di completamento dell'azione	Modalità di attribuzione
alto = 1	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione con piena coerenza tra risultato raggiunto e risultato atteso, i modi previsti.
medio = 0,7	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione, raggiungendo il risultato atteso, ma non nei tempi e nei modi previsti, comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in seno dell'Amministrazione.
basso = 0,5	ha realizzato parte delle attività previste dall'azione nei tempi e nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione e con attività complessivamente potrà tornare utile per raggiungere i risultati attesi in un nuovo orizzonte temporale
insufficiente = 0,2	Non ha realizzato le attività previste dall'azione, oppure; ha realizzato attività arrecando perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione



SCHEDA C.1	Criteria 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 sé 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 sé e per i propri collaboratori obiettivi specifici congruenti con gli indirizzi strategici generali; 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.

422

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

Livelli di rendimento consequibili	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 C.3

**Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei
Dirigenti NON titolari di C.R.A.**

Relazione e coordinamento

Livelli di rendimento conseguibili	descrizione
<p>ECCELLENTE = 1,0</p>	<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>
<p>BUONO = 0,7</p>	<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>
<p>SUFFICIENTE = 0,5</p>	<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>
<p>INSUFFICIENTE = 0,2</p>	<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 D : scheda riassuntiva dei risultati conseguiti nel periodo contrattuale

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

Elementi di valutazione	Descrizione
Performance operative degne di nota	
Comportamenti organizzativi degni di nota	
Eventuali rilievi da parte degli organi di controllo esterno	
Punti di forza nell'operato del Dirigente	
Punti di debolezza nell'operato del Dirigente	
Cause ostative intervenute nel raggiungimento di obiettivi	
commenti e note	

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