

l a z i o d i s u

Agenzia per il Diritto agli Studi Universitari nel Lazio

Via Cesare De Lollis, 24/b - 00185 ROMA

Tel. 06/4970241 - Fax 06/4970228

C.F. / P.I. 08123891007

N

DETERMINAZIONE DIRETTORIALE N. 1254 DEL 17/10/2006

Oggetto: adozione del sistema di valutazione della dirigenza.

### IL DIRETTORE GENERALE

Vista la L.R. n. 25 del 25 agosto 2003 concernente "Disposizioni in materia di diritto agli studi universitari";

Visto il decreto n. 4 del 10/03/2006 con il quale il Commissario di Laziodisu ha prorogato l'incarico di Direttore Generale al Prof. Maurizio Tenenbaum fino alla nomina del nuovo Direttore Generale di Laziodisu da parte dei nuovi organi istituzionali di Laziodisu stessa;

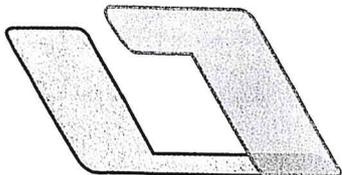
Visto l'art. 8 del CCNL del 23.12.1999, come modificato dall'art. 6 del CCNL del 22.02.2006, il quale, al secondo comma lettere b) e d), prevede che debba essere effettuata la concertazione per la disciplina:

- dei criteri generali relativi alle modalità di determinazione e di attribuzione della retribuzione collegata ai risultati e al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- dei criteri generali relativi ai sistemi di valutazione dei risultati di gestione dei dirigenti, anche con riferimento al procedimento e ai termini di adempimento;

Preso atto del verbale di concertazione del 9 ottobre 2006, dal quale si evince che Laziodisu e le organizzazioni sindacali hanno convenuto sui criteri generali di cui al punto precedente, fatta eccezione per la richiesta della previsione di una valutazione di seconda istanza per i Dirigenti di Area e i Direttori Territoriali, a cura del Nucleo di Valutazione, non prevista nella proposta presentata;

Dato atto che il Commissario di Laziodisu, investito della questione con nota prot. 116/DG del 11 ottobre 2006, ha ritenuto meritevole di accoglimento l'istanza sindacale, ed ha di conseguenza precisato le modalità di valutazione dei Dirigenti di Area e dei Direttori Territoriali con nota prot. 104/C del 13 ottobre 2006;

Ritenuto quindi di adottare il sistema di valutazione della dirigenza già proposto alle organizzazioni sindacali, con le modifiche risultanti dall'inserimento di una valutazione di seconda istanza dei Dirigenti di Area e dei Direttori Territoriali ad opera dell'organo istituzionale di Laziodisu, su istruttoria dell'organo di controllo strategico;



l a z i o d i s u

Agenzia per il Diritto agli Studi Universitari nel Lazio

Via Cesare De Lollis, 24/b - 00185 ROMA

Tel. 06/4970241 - Fax 06/4970228

C.F. / P.I. 08123891007

## D E T E R M I N A

1. di adottare il sistema di valutazione della dirigenza allegato al presente provvedimento per farne parte integrante e sostanziale;
2. di trasmettere il presente provvedimento alle OO.SS. e ai dirigenti di Laziodisu.

Il Dirigente dell'Area V Risorse Umane  
Sig.ra Giovanna Moglioni

Il Direttore Generale  
prof. Maurizio Tenenbaum

9 ottobre 2006

## PROPOSTA DI PROCESSO DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE

- |  |
|--|
| 1) Criteri generali relativi al sistema di valutazione dei risultati di gestione. (art. 6 comma 2 lettera d) CCNL 22/2/2006)<br>procedimento e termini di adempimento. |
| 2) Criteri generali relativi alle modalità di determinazione e di attribuzione della retribuzione di risultato. (art. 6 comma 2 lettera b) CCNL 22/2/2006)             |

### Principi generali

L'agenzia Laziodisu, in coerenza con quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali di lavoro, valuta le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative ad essi assegnate.

La valutazione ha periodicità annuale e tiene conto delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti, dei risultati della attività amministrativa e della gestione.

Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza della attività del valutato da parte del valutatore e della verifica, ove prevista, da parte del valutatore di seconda istanza, della partecipazione al procedimento del valutato.

Il sistema di valutazione della dirigenza è coerente con il sistema di valutazione relativo al personale delle categorie.

#### 1. Criteri generali relativi al sistema di valutazione dei risultati di gestione dei dirigenti: procedimento e termini di adempimento.

##### 1.1 *Assegnazione degli obiettivi – procedura.*

L'Organo di Governo di Laziodisu, anche sulla base delle risultanze del controllo di gestione ove attivato, adotta entro il 15 del mese di febbraio dell'anno di riferimento, l'atto di indirizzo per l'attività gestionale ed assegna al Direttore Generale gli obiettivi programmatici e le risorse umane strumentali e finanziarie per perseguirli, sulla base del programma operativo e del bilancio di previsione dell'Agenzia.

Il Direttore Generale, nei successivi 15 giorni, assegna a ciascuno dei Dirigenti di Area ed a ciascuno dei Direttori Territoriali gli obiettivi programmatici da perseguire e le risorse umane strumentali e finanziarie necessarie.

I Dirigenti di Area ed i Direttori Territoriali, per quanto di competenza, nei successivi 10 giorni, assegnano a ciascuno dei Dirigenti di Staff gli obiettivi programmatici da perseguire.

In fase di assegnazione formale degli obiettivi deve essere chiaramente indicato:

- Il peso percentuale complessivo degli obiettivi assegnati, e per conseguenza la percentuale riservata alla valutazione delle competenze/prestazioni;



- La descrizione sintetica degli obiettivi da raggiungere e la relativa scadenza temporale;
- Le linee di azione relative a ciascun obiettivo;
- Gli indicatori utili alla verifica della effettiva realizzazione dei risultati;
- Il peso percentuale attribuito a ciascuno degli obiettivi individuati;
- I diversi possibili giudizi di valutazione ed i conseguenti punteggi.

In ogni caso, la assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti di Laziodisu deve concludersi entro la fine del mese di marzo di ciascun anno.

### *1.2 Procedura di valutazione*

La procedura di valutazione ha inizio con la formale assegnazione ai Dirigenti degli obiettivi di competenza.

Gli obiettivi proposti dal Dirigente valutatore e i parametri di misurazione sono concordati con il Dirigente valutato; stessa procedura è utilizzata per la pesatura degli obiettivi.

Nel corso del periodo di valutazione ciascun Dirigente relazionerà, su richiesta e comunque almeno due volte l'anno, entro il mese di giugno e di dicembre, sul grado di raggiungimento degli obiettivi e su eventuali proposte di modifica derivanti da normative sopravvenute o da eventi imprevedibili.

Alla fine del periodo di valutazione, ricevuta la relazione di cui al precedente comma, il valutatore competente redige la scheda di valutazione e la consegna al Dirigente interessato nell'ambito di apposito incontro; nella scheda di valutazione è inserita la motivazione sintetica posta a base della valutazione, anche nel caso che la stessa venga accettata dal valutato; il valutato può chiedere di inserire, nello spazio appositamente riservato, proprie osservazioni o commenti.

La scheda è sottoscritta dal valutatore e dal valutato, per accettazione, salvo quanto di seguito previsto in caso di mancata firma da parte del valutato.

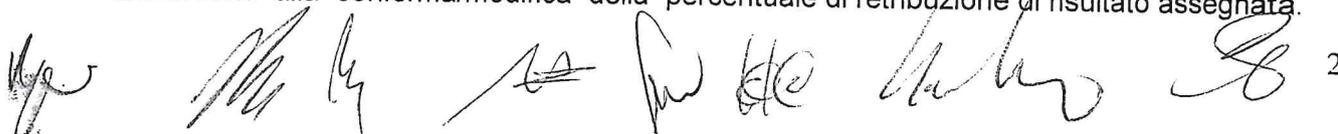
### *1.3 Gestione della procedura di valutazione*

La valutazione dei Dirigenti di Laziodisu viene effettuata dal Direttore Generale (o Dirigente immediatamente sovraordinato al momento della valutazione stessa), sulla base del conseguimento degli obiettivi assegnati e delle competenze/prestazioni. Pertanto:

- a) la valutazione dei Dirigenti di Area e dei Direttori Territoriali viene effettuata, in unica istanza, dal Direttore Generale, con l'eventuale supporto tecnico del Nucleo di Valutazione;
- b) la valutazione dei Dirigenti di Staff viene effettuata in prima istanza dal Dirigente/Direttore Territoriale sovraordinato e, in seconda istanza, dal Direttore Generale.

### *1.4 Valutazione di seconda istanza*

La valutazione di seconda istanza si effettua a seguito di presentazione di richiesta formale del Dirigente di Staff interessato, e deve concludersi entro i successivi 15 giorni. Il Direttore Generale deve riportare sulla scheda di valutazione la conferma/modifica della valutazione, unitamente alla conferma/modifica della percentuale di retribuzione di risultato assegnata.


2

### 1.5 Conclusione del procedimento di valutazione

Il procedimento di valutazione individuale si ritiene concluso quando:

- a) sia intervenuta la sottoscrizione della scheda da parte del valutato in segno di accettazione della valutazione;
- b) in assenza di sottoscrizione, qualora non venga attivata la richiesta di valutazione di seconda istanza entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione di prima istanza;
- c) in ogni caso a seguito della valutazione di seconda istanza, pur se non accettata dal valutato;
- d) sia intervenuta la comunicazione della valutazione del Direttore Generale per le valutazioni dei Dirigenti di area e dei Direttori Territoriali, per cui è prevista la definizione in unica istanza.

Il procedimento di valutazione deve essere concluso, di regola, entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

### 2. Criteria generali relativi alle modalità di determinazione e di attribuzione della retribuzione di risultato.

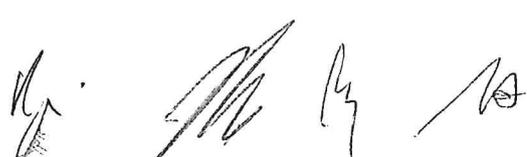
In armonia con i contratti collettivi nazionali di lavoro ed al fine di promuovere e sviluppare l'orientamento ai risultati, anche attraverso la valorizzazione della quota della retribuzione accessoria ad essi legata, Laziodisu corrisponde annualmente ai Dirigenti una retribuzione di risultato in misura complessivamente non inferiore al 15% delle risorse di cui all'art. 26 del CCNL del 23/12/99.

La retribuzione di risultato è erogata soltanto a seguito del raggiungimento degli obiettivi assegnati e ad una positiva valutazione delle competenze/prestazioni; la stessa è fissata in misura percentuale rispetto alla retribuzione di posizione attribuita.

La retribuzione di risultato dei Dirigenti di Area, per l'anno 2006 e successivi salvo modifiche, è attribuibile fino alla percentuale massima del ....% della retribuzione di posizione prevista nel contratto individuale.

La retribuzione di risultato dei Dirigenti di Staff, per l'anno 2006 e successivi salvo modifiche, è attribuibile fino alla percentuale massima del .....% della retribuzione di posizione prevista nel contratto individuale.

*Eventuali somme non attribuite (per punteggi inferiori a punti 87,01) potranno essere ridistribuite tra i dirigenti che hanno ottenuto il 100% della retribuzione di risultato, in proporzione al punteggio da ciascuno ottenuto. Qualora nessun dirigente ottenesse la votazione massima, le somme andranno in aumento delle risorse dell'anno successivo.*



## SCHEDA SINTETICA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Fattore valutazione	di Peso	Descrizione fattore	Peso parziale (a)	Valutazione dei singoli fattori	Votazione attribuita (b)	Valutazione ponderata (b x a : 4)
<b>OBIETTIVI</b>	70%	Obiettivo 1	... %	4. superiore alle attese dell'Ente 3. in linea con le attese dell'Ente 2. parzialmente soddisfacente 1. insoddisfacente		
		Obiettivo 2	... %	4. superiore alle attese dell'Ente 3. in linea con le attese dell'Ente 2. parzialmente soddisfacente 1. insoddisfacente		
		<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>			<b>Totale parziale ponderato (somma x 0,70)</b>
<b>PRESTAZIONI</b>	30%	Fattore 1	... %	4. ottimo 3. buono 2. normale 1. migliorabile		
		Fattore 2	... %	4. ottimo 3. buono 2. normale 1. migliorabile		
		Fattore 3	... %	4. ottimo 3. buono 2. normale 1. migliorabile		
		Fattore 4	... %	4. ottimo 3. buono 2. normale 1. migliorabile		
		<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>			<b>Totale parziale ponderato (somma per 0,30)</b>
<b>Fasce di punteggio per la liquidazione della retribuzione di risultato</b>						
fino a punti 48		nessuna				
da punti 48,01 a punti 58		70% della retribuzione di posizione massima individuata				
da punti 58,01 a punti 74		80% della retribuzione di posizione massima individuata				
da punti 74,01 a punti 87		90% della retribuzione di posizione massima individuata				
da punti 87,01 a punti 100		100% della retribuzione di posizione massima individuata				
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>						
Percentuale della retribuzione di posizione da liquidarsi						.....%
II DIRETTORE GENERALE						

*[Handwritten Signature]*

*[Handwritten Signatures]*

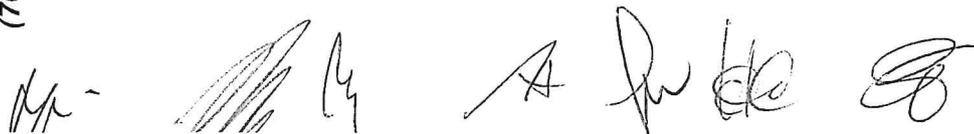
(70%)

# SCHEDA DI VALUTAZIONE "OBIETTIVI"

OBIETTIVI DEL DIRIGENTE \_\_\_\_\_ ANNO 2006

Obiettivo (a)	Tempi	Linee di azione (b)	Indicatori (c)	Peso (d) *	Valutazione (e) **	Valutazione ponderata (e) x (d) / 4
C.1.					4. superiore alle attese dell'Ente 3. in linea con le attese dell'Ente 2. parzialmente soddisfacente 1. insoddisfacente	
C.2.					4. superiore alle attese dell'Ente 3. in linea con le attese dell'Ente 2. parzialmente soddisfacente 1. insoddisfacente	
C.3.					4. superiore alle attese dell'Ente 3. in linea con le attese dell'Ente 2. parzialmente soddisfacente 1. insoddisfacente	

\* da esprimere una percentuale di valenza del singolo obiettivo in modo tale che la somma delle percentuali sia pari al 100%  
 \*\* da 1 a 4, in correlazione a corrispondenti categorie di giudizio (4. superiore alle attese dell'ente; 3. in linea con le aspettative dell'ente; 2. parzialmente soddisfacente; 1. insoddisfacente)

(30%)

**SCHEDA GENERALE DI VALUTAZIONE "COMPETENZE"**  
Posizione Dirigenziale di Area/Direzione territoriale

Fattori di valutazione	Peso (a)	Punteggio (e relativo giudizio)	Valutazione ponderata (c) = (b) X (a)
GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI	30%	4. ottimo 3. buono 2. normale 1. migliorabile	
ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE	20%	4. ottimo 3. buono 2. normale 1. migliorabile	
CAPACITA' DI RELAZIONE INTERNA ED ESTERNA	20%	4. ottimo 3. buono 2. normale 1. migliorabile	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	30%	4. ottimo 3. buono 2. normale 1. migliorabile	
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>		

IL DIRETTORE GENERALE

**ANALITICA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE "COMPETENZE"**  
**Posizione dirigenziale di Area/Direzione territoriale**

Fattori di valutazione	Peso (a)	Punteggio (e relativo giudizio) (b)	Valutazione ponderata (c) = (b) X (a)
<p><b>Gestione e sviluppo collaboratori.</b></p> <p>E' la capacità di valutare, motivare ed incentivare le capacità operative e professionali dei propri collaboratori, nonché di attivare risorse e mobilitare energie.</p>	<p align="center">30%</p>	<p><b>4. ottimo</b> (Ha saputo costantemente motivare e coinvolgere i collaboratori rispetto alle decisioni e alle attività programmate e, anche quando si sono presentate esigenze non previste, ha da essi sempre ottenuto ottimi livelli di rendimento e adattabilità. Ha saputo valorizzare il personale in funzioni e compiti impegnativi e orientati alla continua ricerca di un più alto valore aggiunto, utilizzando appropriatamente le leve gestionali disponibili. Ha dato costante supporto formativo a ciascuno e ha curato con ottimi risultati il miglioramento sia del disegno organizzativo e funzionale della struttura sia dei processi e dei metodi di lavoro, dimostrando capacità non comuni di controllo delle variazioni nonché sicura padronanza delle tecniche di conduzione dei gruppi di lavoro, della gestione dei conflitti e di leadership).</p> <p><b>3. buono</b> (Si è occupato con regolarità e con risultati più che soddisfacenti dei collaboratori, valorizzandoli in compiti che hanno portato in diversi casi migliorare la loro professionalità e ad elevarne il rendimento. Ha esercitato una leadership efficace che ha assicurato il normale impegno del personale, talvolta anche in condizioni di impiego oltre i normali turni di lavoro. Ha valorizzato il lavoro di gruppo per promuovere un clima organizzativo favorevole alla produttività, impegnandosi nel contempo a migliorare i processi e i meccanismi operativi e ad attuare una più equa distribuzione dei carichi di lavoro).</p> <p><b>2. normale</b> (Ha dimostrato interesse e impegno nella ricerca di condizioni favorevoli per motivare i collaboratori e coinvolgerli nelle attività correnti, attraverso soprattutto una più equa distribuzione dei carichi di lavoro e una più rispondente regolazione del sistema premiante. I primi risultati del lavoro svolto in tal senso appaiono suscettibili di essere in prosieguo migliorati con una programmazione puntuale e una leadership più incisiva, supportata dalla formazione continua).</p> <p><b>1. migliorabile</b> (L'azione dirigenziale è apparsa discontinua e sfocata e comunque tale da non favorire, con la promozione di un clima organizzativo più cooperante e produttivo, le condizioni per un più soddisfacente rendimento individuale e di gruppo. Non sono state assunte da parte dei dirigenti iniziative specifiche di valorizzazione del personale, con evidenti riflessi negativi sulla motivazione e il coinvolgimento dei collaboratori e, conseguentemente, sulle attività correnti).</p>	
<p><b>Organizzazione delle risorse</b></p> <p>E' la capacità di gestire le attività definendo obiettivi e priorità, programmando e schematizzando le fasi del lavoro ed i relativi interventi, coordinando operativamente le risorse a disposizione.</p>	<p align="center">20%</p>	<p><b>4. ottimo</b> (Ha efficacemente pianificato gli impegni richiesti dall'attività dell'area di appartenenza, identificando con chiarezza gli obiettivi e le relative priorità ed assegnando in coerenza le risorse adeguate ad assicurarne il raggiungimento, razionalizzando l'utilizzo. Ha programmato le attività operative dell'area in funzione delle priorità, indicando obiettivi di tempo/qualità del servizio e verificando costantemente che il lavoro fosse eseguito nel modo e nei tempi richiesti, intervenendo con puntualità nell'apportare correttivi rispetto agli scostamenti evidenziati).</p> <p><b>3. buono</b> (La pianificazione degli impegni richiesti dall'attività dell'area e la conseguente identificazione degli obiettivi da raggiungere è risultata in linea con le aspettative dell'ente, l'assegnazione delle risorse si è rivelata funzionale al raggiungimento degli obiettivi, richiedendo aggiustamenti oltremodo limitati in corso d'anno ed ai quali si è fatto fronte in tempi adeguati. La programmazione delle attività di area, pur non contenendo specifiche indicazioni di obiettivi a vantaggio dei collaboratori, ha consentito un buon monitoraggio del lavoro svolto).</p> <p><b>2. normale</b> (L'insieme degli impegni è stato affrontato in maniera non perfettamente consona agli obiettivi di area, pur mantenendosi su di un buon livello di pianificazione, determinando talune incongruenze operative, con relativa maggior attenzione ad obiettivi secondari rispetto a quelli di priorità importanza. Il monitoraggio del lavoro svolto non sempre è stato accurato, determinando talvolta un intervento non tempestivo per l'eliminazione di inconvenienti e ritardi).</p> <p><b>1. migliorabile</b> (Spesso si sono verificati ritardi ed incoerenze nella gestione delle priorità operative, frutto di una non adeguata pianificazione degli impegni. I ritardi e le anomalie nella condizione del lavoro sono stati affrontati in maniera non efficace e tale da impedire, in qualche caso, la rimozione degli effetti negativi prodottisi).</p>	

*[Handwritten signature]*

<p><b>Capacità di relazione interna/esterna.</b></p> <p>E' la capacità di intrattenere relazioni positive con colleghi, collaboratori, utenti interni/esterni, con gli interlocutori istituzionali in modo da facilitare il raggiungimento degli obiettivi dell'ente.</p>	<p>20%</p>	<p><b>4. ottimo</b> (Con un'azione costante e molto qualificata, ha dato un significativo contributo alla creazione nell'ente di un clima ampiamente collaborativo favorevole all'integrazione e alla cooperazione fra tutti i principali settori d'intervento, a vantaggio di una maggiore permeabilità delle sue strutture verso l'esterno e del miglioramento complessivo delle risposte alla crescente domanda di servizi di qualità. Ha dimostrato di cogliere con proprietà e immediatezza gli aspetti critici e contingenti che richiedevano risposte flessibili, anche attraverso modalità operative relativamente nuove e più rispondenti alle mutate condizioni. E' sempre stato disponibile alla collaborazione per ogni esigenza in tal senso manifestata dall'ente. La qualità e l'intensità dei suoi rapporti con l'utenza hanno consentito un sensibile miglioramento delle prestazioni rivolte alla medesima. Il suo grado di interlocuzione con le istituzioni locali ha contribuito in modo efficace al posizionamento dell'ente sul territorio).</p> <p><b>3. buono</b> (Ha collaborato alla creazione di un clima favorevole all'integrazione e alla cooperazione fra i diversi settori d'intervento, contribuendo così all'adeguamento delle risposte dell'Ente alla crescente domanda di servizi di qualità. Ha dimostrato buone capacità di cogliere gli aspetti critici e contingenti che richiedevano risposte flessibili, anche attraverso il suggerimento alle strutture di modalità operative relativamente nuove e più appropriate. Il rapporto con l'utenza si è mantenuto su apprezzabili livelli di interpretazione e conseguente soddisfazione delle esigenze. Il dialogo con le istituzioni locali, nei limiti di competenza, ha mantenuto livelli soddisfacenti di interazione).</p> <p><b>2. normale</b> (Ha collaborato alla creazione di un clima favorevole all'integrazione tra i settori d'intervento. Ha intrattenuto buone relazioni di lavoro e ha accettato la collaborazione ed i suggerimenti che gli venivano offerti per favorire la positiva soluzione delle questioni rientranti nella sfera di gestione complessiva della struttura. I rapporti con l'utenza e con le istituzioni locali presentano margini di miglioramento, quanto a modalità e contenuti di approccio).</p> <p><b>1. migliorabile</b> (Raramente si è rivelato disponibile a favorire processi di integrazione tra i settori. Ha mostrato un'eccessiva insistenza sugli interessi della propria funzione e la tendenza a chiudersi rispetto alle esigenze dei colleghi e a quelle complessive dell'Ente. Rispetto alla necessità di sviluppare un'attitudine positiva verso i problemi emergenti in situazioni inedite ed impreviste, ha dimostrato distacco e talvolta atteggiamenti critici non giustificati. I rapporti con l'utenza e le istituzioni locali hanno raggiunto livelli non significativi, tali da non incidere sulla percezione della qualità dei servizi resi e sul posizionamento dell'ente nel territorio).</p>
<p><b>Orientamento al risultato.</b></p> <p>E' la capacità di raggiungere risultati corrispondenti agli standard attesi, impegnandosi personalmente nel loro raggiungimento.</p>	<p>30%</p>	<p><b>4. ottimo</b> (Ha svolto con regolarità una gran mole di lavoro dimostrando completa padronanza delle funzioni e dei compiti del suo ruolo. All'interno del programma di lavoro della sua area ha posto costante attenzione nei confronti degli obiettivi assegnati, curando e presidiando i risultati intermedi rispetto a quelli finali. Il suo contributo alle attività delle altre unità, nelle quali il suo ufficio era direttamente o indirettamente interessato, è stato molto significativo e apprezzato. Ha affrontato con sicurezza anche situazioni che implicavano cambi di priorità e la revisione dei piani di lavoro. Ha conseguito in maniera molto netta i risultati attesi, talvolta anche in anticipo sui tempi stabiliti).</p> <p><b>3. buono</b> (Ha posto molta cura nell'assolvimento delle funzioni e dei compiti del suo ruolo, facendo fronte con buona regolarità agli impegni giornalieri e alle altre incombenze dell'ufficio. Ha organizzato le attività correnti in modo efficiente ed avendo chiara la sequenza dei passaggi decisionali da intraprendere e ha dato costantemente un apporto positivo alle attività comuni delle altre unità organizzative. E' stato disponibile ad impegnarsi attivamente nelle situazioni che implicavano cambi di priorità e la revisione dei piani di lavoro. Ha conseguito pressoché tutti i risultati attesi nei tempi stabiliti.)</p> <p><b>2. normale</b> (Ha organizzato con una certa efficacia le attività correnti facendo, in linea di massima, fronte con buona regolarità al lavoro previsto. Occasionalmente, quando se ne è presentata la necessità, ha accettato di impegnarsi nelle situazioni che implicavano cambi di priorità e la revisione dei piani di lavoro con risultati discreti. Quando gli è stato richiesto, ha collaborato alle attività comuni nell'ambito delle proprie competenze. Ha, in linea di massima, conseguito i risultati attesi, in tempi compatibili con le esigenze della pianificazione dell'Ente).</p> <p><b>1. migliorabile</b> (Si sono evidenziate carenze e difficoltà nella regolarità delle attività della sua area che ha operato per lo più senza programmazione, mancando, così, in gran parte i risultati attesi. Sono state evidenziate difficoltà nell'individuazione e nella gestione delle priorità, anche in situazioni routinarie. Le scadenze poste agli adempimenti del suo ufficio, in diverse occasioni, sono andate oltre i tempi compatibili con le esigenze della pianificazione dell'ente).</p>

**SCHEMA GENERALE DI VALUTAZIONE "COMPETENZE"**  
**Posizione Dirigenziale di staff/sede territoriale**

Fattori di valutazione	Peso (a)	Punteggio (e relativo giudizio)	Valutazione ponderata (c) = (b) X (a)
GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI	30%	4. ottimo 3. buono 2. normale 1. migliorabile	
RISOLUZIONE PROBLEMATICHE DI NATURA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA	40%	4. ottimo 3. buono 2. normale 1. migliorabile	
CAPACITA' DI RELAZIONE INTERNA ED ESTERNA	30%	4. ottimo 3. buono 2. normale 1. migliorabile	
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>		

IL DIRIGENTE DI AREA/DIRETTORE TERRITORIALE

(30%)

## ANALITICA DELLA SCHEDE DI VALUTAZIONE "COMPETENZE"

Dirigente di staff/sede territoriale

Punteggio (e relativo giudizio)

Valutazione ponderata  
(c) = (b) X (a)

Fattori di valutazione	Peso (a)		Valutazione ponderata (c) = (b) X (a)
<p>Gestione e sviluppo collaboratori. E' la capacità di valutare, motivare ed incentivare le capacità operative e professionali dei propri collaboratori, nonché di attivare risorse e mobilitare energie.</p>	30%	<p><b>4. ottimo</b> (Ha saputo costantemente motivare e coinvolgere i collaboratori rispetto alle decisioni e alle attività programmate e, anche quando si sono presentate esigenze non previste, ha da essi sempre ottenuto ottimi livelli di rendimento e adattabilità. Ha saputo valorizzare il personale in funzioni e compiti impegnativi e orientati alla continua ricerca di un più alto valore aggiunto, utilizzando appropriatamente le leve gestionali della valutazione e del sistema premiante. Ha dato costante supporto formativo a ciascuno e ha curato con ottimi risultati il miglioramento sia del disegno organizzativo e funzionale della struttura sia dei processi e dei metodi di lavoro, dimostrando capacità non comuni di controllo delle variazioni nonché sicura padronanza delle tecniche di conduzione dei gruppi di lavoro, della gestione dei conflitti e di leadership).</p> <p><b>3. buono</b> (Si è occupato con regolarità e con risultati più che soddisfacenti della motivazione, valutazione e incentivazione dei collaboratori, valorizzandoli in compiti che hanno portato in diversi casi migliorare la loro professionalità e ad elevarne il rendimento. Ha esercitato una leadership efficace che ha assicurato il normale impegno del personale, talvolta anche in condizioni di impiego oltre i normali turni di lavoro. Ha valorizzato il lavoro di gruppo per promuovere un clima organizzativo favorevole alla produttività, impegnandosi nel contempo a migliorare i processi e i meccanismi operativi e ad attuare una più equa distribuzione dei carichi di lavoro).</p> <p><b>2. normale</b> (Ha dimostrato interesse e impegno nella ricerca di condizioni favorevoli per motivare i collaboratori e coinvolgerli nelle attività correnti, attraverso soprattutto una più equa distribuzione dei carichi di lavoro e una più rispondente regolazione del sistema premiante. I primi risultati del lavoro svolto in tal senso appaiono suscettibili di essere in prosieguo migliorati con una programmazione puntuale e una leadership più incisiva, supportata dalla formazione continua).</p> <p><b>1. migliorabile</b> (L'azione dirigenziale è apparsa discontinua e sfocata e comunque tale da non favorire, con la promozione di un clima organizzativo più cooperante e produttivo, le condizioni per un più soddisfacente rendimento individuale e di gruppo. Non sono state assunte da parte del dirigente iniziative specifiche di valorizzazione del personale, a partire da una più equa gestione dei carichi di lavoro e del sistema premiante, con evidenti riflessi negativi sulla motivazione e il coinvolgimento dei collaboratori e, conseguentemente, sulle attività correnti).</p>	
<p>Risoluzione problematiche di natura gestionale ed organizzativa. E' la capacità di affrontare e risolvere problemi operativi, cogliendone rapidamente gli aspetti essenziali al fine di trovare soluzioni concrete ed attuabili.</p>	40%	<p><b>4. ottimo</b> (Ha svolto un'azione dirigenziale molto qualificata, ha saputo intervenire e adottare efficaci decisioni anche in situazioni di alta indeterminazione e perseguire il giusto equilibrio fra il rispetto delle regole e dei vincoli imposti da leggi, regolamenti ed altre disposizioni, e impegni in tempi rapidi, ha saputo ottimamente conciliare analisi e rapidità, pervenendo a soluzioni generalmente apprezzate e assumere netto miglioramento dell'andamento dei servizi erogati e della gestione complessiva. Nell'affidamento di funzioni e compiti anche straordinari e imprevisi, rivelatisi necessari per la regolarità e lo sviluppo delle attività e delle nuove iniziative dell'ufficio, ha saputo tenere alto l'interesse personale e coinvolgere le migliori potenzialità ottenendo in ogni circostanza la mobilitazione delle energie e rendimento e collaborazione ottimi).</p> <p><b>3. buono</b> (Ha svolto un'azione dirigenziale lodevole, dimostrando di saper adottare decisioni efficaci anche in situazioni che presentavano un certo margine di indeterminazione, ben conciliando il rispetto dei vincoli normativi imposti da leggi, regolamenti ed altre disposizioni con la ricerca di modalità più flessibili e snelle di portare avanti il lavoro d'ufficio. Anche in situazioni impegnative).</p> <p><b>2. normale</b> (Ha svolto l'azione dirigenziale con una discreta efficacia soprattutto in situazioni non conflittuali e con variabili ben determinate e regolate in un quadro normativo definito. Nei casi in cui si è presentata la necessità di affrontare margini di rischio e di decidere in tempi ristretti, ha mantenuto standard di rendimento sufficientemente in linea con le richieste del ruolo. Nell'affidamento di funzioni e compiti necessari per la regolarità degli adempimenti correnti è riuscito ad operare scelte in linea di massima mirate, ottenendo rendimento e collaborazione apprezzabili).</p> <p><b>1. migliorabile</b> (Ha espresso un'azione dirigenziale poco incisiva e caratterizzata da una certa tendenza a non assumere, con la tempestività e chiarezza necessarie, le decisioni richieste per lo svolgimento del programma di lavoro rendendo così inevitabile il ripetersi di distinzioni e ritardi. La sua azione di inquadramento e di guida delle risorse è stata discontinua e fonte talvolta di inconvenienti che si sarebbero potuti evitare. Nell'attribuzione di funzioni e carichi di lavoro ha in diverse occasioni rinunciato ad affrontare e gestire il conflitto, quando si sarebbero necessari per giungere a soluzioni più equie ed efficaci sotto il profilo della produttività e della qualità del lavoro).</p>	

<p><b>Capacità di relazione interna/esterna.</b></p> <p><i>E' la capacità di intrattenere relazioni positive con colleghi, collaboratori, utenti interni/esterni, con gli interlocutori istituzionali in modo da facilitare il raggiungimento degli obiettivi dell'ente.</i></p>	<p>30%</p>	<p><b>4. ottimo</b> (Con un'azione costante e molto qualificata, ha dato un significativo contributo alla creazione nell'ente di un clima ampiamente collaborativo favorevole all'integrazione e alla cooperazione fra tutti i principali settori d'intervento, a vantaggio di una maggiore permeabilità delle sue strutture verso l'esterno e del miglioramento complessivo delle risposte alla crescente domanda di servizi di qualità. Ha dimostrato di cogliere con proprietà e immediatezza gli aspetti critici e contingenti che richiedevano risposte flessibili, anche attraverso modalità operative relativamente nuove e più rispondenti alle mutate condizioni. E' sempre stato disponibile alla collaborazione per ogni esigenza in tal senso manifestata dall'ente. La qualità e l'intensità dei suoi rapporti con l'utenza hanno consentito un sensibile miglioramento delle prestazioni rivolte alla medesima. Il suo grado di interlocuzione con le istituzioni locali ha contribuito in modo efficace al posizionamento dell'ente sul territorio).</p> <p><b>3. buono</b> (Ha collaborato alla creazione di un clima favorevole all'integrazione e alla cooperazione fra i diversi settori d'intervento, contribuendo così all'adeguamento delle risposte dell'Ente alla crescente domanda di servizi di qualità. Ha dimostrato buone capacità di cogliere gli aspetti critici e contingenti che richiedevano risposte flessibili, anche attraverso suggerimento alle strutture di modalità operative relativamente nuove e più appropriate. Il rapporto con l'utenza si è mantenuto su apprezzabili livelli di interpretazione e conseguente soddisfazione delle esigenze. Il dialogo con le istituzioni locali, nei limiti di competenza, ha mantenuto livelli soddisfacenti di interazione).</p> <p><b>2. normale</b> (Ha collaborato alla creazione di un clima favorevole all'integrazione tra i settori d'intervento. Ha intrattenuto buone relazioni di lavoro e ha accettato la collaborazione ed i suggerimenti che gli venivano offerti per favorire la positiva soluzione delle questioni rientranti nella sfera di gestione complessiva della struttura. I rapporti con l'utenza e con le istituzioni locali presentano margini di miglioramento, quanto a modalità e contenuti di approccio).</p> <p><b>1. migliorabile</b> (Raramente si è rivelato disponibile a favorire processi di integrazione tra i settori. Ha mostrato un'eccessiva insistenza sugli interessi della propria funzione e la tendenza a chiudersi rispetto alle esigenze dei colleghi e a quelle complessive dell'Ente. Rispetto alla necessità di sviluppare un'attitudine positiva verso i problemi emergenti in situazioni inedite ed impreviste, ha dimostrato distacco e talvolta atteggiamenti critici non giustificati. I rapporti con l'utenza e le istituzioni locali hanno raggiunto livelli non significativi, tali da non incidere sulla percezione della qualità dei servizi resi e sul posizionamento dell'ente nel territorio).</p>
--	------------	---

*[Handwritten signatures and initials]*