

**A.G.C. 07 - Affari Generali, Gestione e Formazione del Personale Organizzazione e Metodo -  
Deliberazione n. 1589 del 22 ottobre 2009 – Adozione della nuova "Guida alla gestione del processo di valutazione" delle prestazioni dirigenziali**

**PREMESSO**

- che, con Delibera di G. R. n. 6682 del 16/12/2000, è stato istituito il Nucleo di Supporto alla Valutazione dei Dirigenti della Regione Campania, composto da componenti esterni ed interni;
- che il sopra citato Nucleo di Supporto alla Valutazione ha messo a punto il Sistema di Valutazione delle prestazioni dirigenziali, approvato con deliberazione di G. R. n. 1471 del 30/03/2001, ed ha supportato negli anni la sua applicazione;
- che il suddetto Sistema di Valutazione è stato successivamente migliorato dal Nucleo di Supporto alla Valutazione dei Dirigenti sia in ordine alle modalità di assegnazione degli obiettivi, sia in ordine ai fattori di comportamento organizzativo, così come da circolare del Coordinatore pro tempore dell'A.G.C. 07 "AA.GG., Gestione e Formazione del Personale, Organizzazione e Metodo", prot. n.E24/NV/2006 del 02/03/2006;

**CONSIDERATO**

- che, con Delibera n. 65 del 16/01/2009, la Giunta Regionale, nel disporre la proroga dell'attività del suddetto Nucleo sino al 30/06/2010, ha affidato allo stesso, tra l'altro, il compito di monitorare le metodologie valutative con riguardo all'esperienza maturata negli ultimi anni, al fine di migliorarne i risultati;
- che il Nucleo di Supporto per la Valutazione dei Dirigenti, sulla base dei dati emersi dal monitoraggio delle metodologie valutative poste in essere negli ultimi anni, ha proposto ulteriori miglioramenti al Sistema di Valutazione, modificando opportunamente i fascicoli individuali di valutazione;
- che, con Delibera di G. R. n. 568 del 27/03/2009, la Giunta Regionale ha disposto la modifica del Sistema di Valutazione delle prestazioni dirigenziali, approvando i suddetti nuovi fascicoli individuali di valutazione;
- che, al fine di assicurare un corretto ed efficace utilizzo del suddetto nuovo Sistema di Valutazione, il Nucleo ha elaborato la nuova "Guida alla gestione del processo di valutazione";

**RITENUTO**

- di dover, pertanto, disporre, per la corretta applicazione del Sistema di Valutazione approvato con Delibera di Giunta Regionale n. 568 del 27/03/2009, l'adozione della nuova "Guida alla gestione del processo di valutazione" che, allegata al presente atto, ne costituisce parte integrante e sostanziale;

propone e la Giunta, in conformità, a voto unanime

**DELIBERA**

per le motivazioni e considerazioni svolte in premessa che si intendono di seguito integralmente riportate:

1. di disporre, per la corretta applicazione del Sistema di Valutazione approvato con Delibera di Giunta Regionale n. 568 del 27/03/2009, l'adozione della nuova "Guida alla gestione del processo di valutazione" che, allegata al presente atto, ne costituisce parte integrante e sostanziale;
2. di inviare il presente atto, ad intervenuta esecutività, al Settore "Studio, Organizzazione e Metodo – Formazione del Personale" per l'esecuzione, al Servizio "Comunicazione Integrata" per la pubblicazione sul sito: [www.regione.campania.it](http://www.regione.campania.it) ed al Settore "Stampa, Documentazione, Informazione e Bollettino Ufficiale" per la pubblicazione sul B.U.R.C

Il Segretario  
*D'Elia*

Il Presidente  
*Bassolino*



*Regione Campania*

## **Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali in Regione Campania**

*Guida alla gestione del processo di valutazione*

**A cura del Nucleo di supporto per la valutazione dei dirigenti**

La guida è stata curata dal Nucleo di supporto per la valutazione dei dirigenti con la diretta collaborazione del Dott. *Antonio Izzo*, funzionario del Settore Studio, Organizzazione e Metodo e Formazione del personale dell'Area Generale di Coordinamento Gestione e Formazione del personale, Organizzazione e Metodo della Regione Campania.

Il Nucleo di supporto per la valutazione dei dirigenti è composto da:

*Riccardo Mercurio*, Professore ordinario di Organizzazione aziendale presso l'Università degli studi di Napoli, Federico II, ed esperto di gestione ed organizzazione di strutture complesse, in qualità di Presidente.

*Vittorio Buglione*, Dirigente del Settore Quiescenza e Previdenza dell'Area Generale di Coordinamento Gestione e Formazione del Personale, Organizzazione e Metodo della Regione Campania

*Fernando De Angelis*, Coordinatore dell'Area Generale di Coordinamento Ragioneria e Bilancio.

*Antonio Marchiello*, Coordinatore dell'Area Generale di Coordinamento Affari Generali, Gestione e Formazione del Personale Organizzazione e Metodo

*Giovanna Paolantonio*, Dirigente del Settore Organizzazione, Metodo e Formazione dell'Area Generale di Coordinamento Gestione e Formazione del personale, Organizzazione e Metodo della Regione Campania.

*Roberto Serpieri*, Professore associato di Modelli e metodi di analisi organizzativa, Micropolitica dell'organizzazione e di Sociologia dell'educazione dell'Università degli studi di Napoli, Federico II.

*Piero Teo*, manager, esperto di direzione aziendale e gestione dei processi di sviluppo organizzativo di strutture complesse pubbliche e private, in qualità di coordinatore.

*Lorenzo Zoppoli*, Professore ordinario di Diritto del lavoro dell'Università degli studi di Napoli, Federico II, ed esperto di problemi del lavoro nelle pubbliche amministrazioni.

*Gianluigi Visco Marigliano*, consulente ed esperto in progettazione di sistemi informativi.

#### Componenti juniores

*Francesco Ciardiello*, esperto in organizzazione e gestione dei sistemi amministrativi, di monitoraggio e valutazione per la Pubblica Amministrazione.

*Aldo Cipolletta*, "Grande Ufficiale" dell'Ordine "Al Merito della Repubblica Italiana", già Dirigente dell'INAIL, è esperto in organizzazione e gestione del personale, in legislazione sociale. E' Giudice tributario.

*Cristiana Fevola*, consulente di Direzione Area Risorse Umane ed esperta di valutazione del personale nonché di organizzazione e gestione di procedure concorsuali nella Pubblica Amministrazione.

## **Indice**

*Premessa*

*Introduzione*

### **Parte 1**

#### **Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali**

<b>1. Finalità e principi di base.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Caratteristiche del sistema di valutazione.....</b>	<b>3</b>
2.1 Oggetto della valutazione.....	5
2.1.a Obiettivi del Coordinatore d'Area.....	7
2.1.b Obiettivi del Dirigente di Settore.....	8
2.1.c Obiettivi del Dirigente di Servizio.....	9
2.1.d Obiettivi del Dirigente in Posizione individuale.....	9
2.1.e Obiettivi del Dirigente di Staff.....	9
2.1.f Comportamenti organizzativi.....	10
2.2 Ruoli coinvolti nel processo.....	12
2.3 Scale di punteggi.....	14
2.4 Meccanismi di comunicazione utilizzati a supporto del processo.....	17
<b>3. Fasi del processo di valutazione.....</b>	<b>18</b>
3.1 Programmazione delle attività ed elaborazione del Piano annuale delle attività (Master Plan di Area).....	19
3.2 Elaborazione del Master Plan di Settore e assegnazione degli obiettivi.....	19
3.3 Monitoraggio degli obiettivi e/o degli indicatori.....	20
3.4 Valutazione delle prestazioni.....	20
3.5 Validazione dei risultati.....	22

### **Parte 2**

#### **Gli strumenti per la gestione del sistema di valutazione**

<b>1 Il Fascicolo di valutazione individuale.....</b>	<b>24</b>
1.1 Frontespizio.....	26
1.2 Scheda di assegnazione degli obiettivi.....	28
1.3 Scheda 2 di Assegnazione degli obiettivi - Master Plan di Area e di Settore.....	31
1.4 Scheda 3 di assegnazione degli obiettivi - Obiettivo di efficienza e innovazione organizzativa.....	34
1.5 Scheda di valutazione dei risultati.....	36
1.6 Scheda 2 di valutazione dei risultati - Valutazione del Master Plan di Area o di Settore.....	38
1.7 Scheda 3 di valutazione dei risultati - Valutazione dell'obiettivo di efficienza e di innovazione organizzativa.....	40
1.8 Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.....	42
1.9 Scheda di valutazione complessiva.....	44

### **Appendice**

<b>a - Linee guida per lo svolgimento del colloquio di valutazione.....</b>	<b>46</b>
<b>b - Le cinque tipologie di fascicoli di valutazione individuali.....</b>	<b>49</b>
<b>c - I Comportamenti organizzativi.....</b>	<b>86</b>

## Premessa

La presente guida o regolamento intende illustrare e regolare uno dei tre processi valutativi generalmente presenti nelle organizzazioni complesse sia pubbliche che private; in particolare essa disciplina: **il sistema ed il processo di valutazione delle prestazioni annuale della dirigenza.**

All'interno di una organizzazione complessa infatti le prestazioni individuali possono essere valutate sulla base di due parametri temporali differenti: uno rivolto all'immediato passato, l'altro rivolto al futuro.

La valutazione centrata sul passato, quella che costituisce l'oggetto di questo regolamento, tende ad analizzare la prestazione annuale fornita dal dirigente per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione. Tale valutazione è effettuata confrontando le attese dell'organizzazione, espresse in fase di assegnazione degli obiettivi, ed i risultati espressi dal singolo in termini di attività, prodotti, comportamenti.

La valutazione orientata al futuro, invece, analizza le caratteristiche potenziali delle persone rispetto alla possibile evoluzione della loro collocazione nell'organizzazione; si analizzano le capacità possedute, espresse e non ancora espresse, e si proiettano sul futuro in vista di una eventuale crescita nella posizione attuale o di un passaggio ad altre posizioni.

Nelle organizzazioni strutturate e gerarchizzate, inoltre, può essere effettuata la valutazione della posizione ovvero la valutazione dei compiti, attività, e responsabilità previste per un determinato ruolo formalizzato. La valutazione della posizione rappresenta quindi il valore o il peso di una determinata posizione di lavoro rispetto ad altre posizioni aziendali, con riferimento ai contenuti in essa compresi in un preciso e determinato momento storico della vita di una organizzazione.

Nel mondo delle pubbliche amministrazioni questa tematica assume generalmente la denominazione di "graduazione delle funzioni dirigenziali".

La natura dell'attività di valutazione è parte dell'attività di gestione del rapporto di lavoro del personale contrattualizzato delle P.A. ed è definita dall'art. 5, comma 2, del D.lgs. 165/2001, che riconosce al datore di lavoro pubblico, nell'esercizio di detta attività, la capacità ed i poteri propri del privato datore di lavoro.

L'attività di valutazione - e, conseguentemente, il relativo atto di formalizzazione della stessa, qualunque sia la forma che esso concretamente venga ad assumere - è, quindi, un aspetto fondamentale dell'attività di gestione e sviluppo delle risorse umane; tale attività da un punto di vista giuridico deve ricondursi al regime privatistico che caratterizza il rapporto di lavoro nelle pubbliche amministrazioni e non si qualifica più "come procedimento amministrativo". Di conseguenza, fermo restando i principi di correttezza, trasparenza e buona fede che informano sempre la gestione del rapporto di lavoro nelle P.A., non si pone un problema di preventiva individuazione e di indicazione all'interessato del responsabile di tale processo valutativo ai sensi della legge n. 241/1990.

La protezione dei dati personali, ai sensi dell'art. 13 della legge n. 675/1996 e s.m.i. è assicurata dalla struttura organizzativa deputata alla gestione del processo valutativo.

## Introduzione

Il Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali è stato introdotto in Regione Campania con la Delibera di Giunta Regionale n.1471 del marzo 2001, e successivamente integrato e modificato con le Delibere di Giunta Regionale n. 2005 del maggio 2002 e n. 568 del marzo 2009. In base al D.Lgs. 286/99, concernente il riordino e il potenziamento dei sistemi di controllo delle amministrazioni pubbliche, la valutazione delle prestazioni configura un processo direzionale finalizzato a supportare il coordinamento della struttura organizzativa, motivando e valorizzando le professionalità dei dirigenti coinvolti, attraverso un processo integrato di programmazione e controllo delle attività. Esso, inoltre, in quanto strumento di gestione e sviluppo delle risorse umane, costituisce una delle prerogative fondamentali della dirigenza, che ha piena ed esclusiva responsabilità sulla valutazione e sui suoi risultati. Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali rappresenta, in effetti, un *sistema direzionale* complesso, che trova il suo fondamento nella responsabilità e nell'autonomia di gestione dei programmi definiti dalla stessa dirigenza per l'attuazione degli indirizzi politici delineati dalla Giunta.

Il metodo di valutazione adottato in Regione Campania, ispirato ad un modello di gestione per obiettivi, è un sistema integrato di valutazione delle prestazioni dirigenziali che apprezza sia il livello di conseguimento di risultati nell'attività svolta, previa determinazione degli obiettivi annuali di lavoro, sia i comportamenti organizzativi che hanno caratterizzato le suddette prestazioni, con una particolare attenzione alle capacità di gestione e di sviluppo delle risorse assegnate al dirigente. Dalla valutazione analitica dei risultati conseguiti e dei comportamenti organizzativi deriva una valutazione complessiva e di sintesi della prestazione individuale annuale.

L'elemento chiave dell'intero metodo valutativo risiede nella relazione diretta e nella comunicazione che si instaura tra valutatore e valutato, principali protagonisti del processo in oggetto, ai quali si richiede di condividere, in un rapporto di trasparenza, gli obiettivi e le azioni gestionali necessarie al loro raggiungimento. Nell'ambito dello stesso processo, il Nucleo di supporto per la valutazione dei dirigenti svolge il ruolo di definire e aggiornare le caratteristiche tecniche del sistema, di fornire assistenza e di assicurare la regolarità metodologica dell'intero ciclo valutativo, sino alla validazione finale dei risultati della valutazione di prima istanza.

Le finalità perseguite e le caratteristiche metodologiche proprie del sistema di valutazione in uso in Regione Campania, rendono, infine, di particolare rilevanza i legami tra questo strumento di gestione delle risorse umane ed altri sistemi direzionali dell'amministrazione regionale, quali il sistema di programmazione e controllo strategico, il sistema di controllo di gestione, il sistema di formazione e sviluppo delle competenze delle risorse umane e quello di gestione dei percorsi di carriera.

La *Guida alla gestione del processo di valutazione* illustra le finalità perseguite, il contenuto del processo e le caratteristiche degli strumenti utilizzati per la valutazione delle prestazioni dei dirigenti.

Il Vice Presidente della Giunta Regionale  
Antonio Valiante

Il Capo di Gabinetto  
Maria Grazia Falciatore

## **PARTE 1**

### **Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali**

## 1. Finalità e principi di base

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali consente la realizzazione di un insieme di obiettivi di miglioramento e di sviluppo delle modalità di gestione delle risorse umane:

- realizzazione di uno strumento di direzione (previsto dalla contrattazione collettiva) univoco e condiviso;
- strutturazione di un patrimonio informativo sulle caratteristiche qualitative delle risorse dirigenziali, ai fini dell'attivazione di processi di valorizzazione e sviluppo;
- sviluppo delle competenze relazionali dei dirigenti;
- erogazione selettiva e motivante della retribuzione di risultato;
- gestione degli effetti gestionali e sanzionatori previsti dall'art. 23 del CCNL del 10.4.1996, così come modificato dall'art. 14 del CCNL del 23.12.1999.

La principale leva di sviluppo organizzativo connessa alla valutazione delle prestazioni risiede nella capacità del sistema adottato di legare la valutazione del singolo ad un processo di pianificazione e programmazione delle attività, da cui sia possibile enucleare obiettivi significativi per apprezzare successivamente il contributo di ogni dirigente.

Per realizzare tali obiettivi il sistema adottato in Regione Campania si fonda sulla scelta di valutare congiuntamente i due fattori in cui si esplica una prestazione lavorativa dirigenziale: i **risultati raggiunti** nell'adempimento dei propri compiti istituzionali e obblighi contrattuali ed i **comportamenti organizzativi** effettivamente messi in atto nel corso dell'anno. Per la valutazione del primo aspetto si prevede un sistema di obiettivi e di indicatori che "a cascata" investono tutti i livelli della dirigenza. Per valutare il secondo aspetto si ricorre all'analisi di fattori di comportamento predefiniti, che con diversi livelli di intensità possono caratterizzare la prestazione lavorativa di una determinata figura dirigenziale.

La valutazione dei fattori di comportamento organizzativo è funzionale alla conoscenza delle capacità organizzative da sviluppare ai fini del miglioramento continuo dei livelli di prestazione individuale; per questo motivo tale valutazione corrobora e rinforza quella espressa sui risultati raggiunti, ma non può sovvertirne l'esito.

L'enfasi posta su entrambi gli oggetti della valutazione nasce dal riconoscimento del potere motivante di un adeguato sistema di gestione per obiettivi e dal fatto che i fattori di valutazione del comportamento organizzativo "premiati" esprimono in modo dinamico la cultura organizzativa ed i valori guida che la



Regione Campania intende promuovere e valorizzare per il perseguimento delle sue politiche. Il sistema di valutazione delle prestazioni, infatti, costituisce uno strumento di gestione delle priorità nei programmi di azione dell'amministrazione, ma anche uno strumento per rafforzare una moderna cultura manageriale fondata su principi di trasparenza e di corresponsabilità.

In merito alle caratteristiche metodologiche di base, infine, il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali adottato in Regione Campania si ispira ai seguenti principi:

- periodicità annuale del processo;
- conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione attiva al procedimento da parte del valutato, che condivide gli obiettivi da perseguire attraverso un piano d'azione per raggiungerli;
- monitoraggio costante in corso d'anno della prestazione;
- presenza di un doppio grado di valutazione, di prima istanza a cura del dirigente sovra-ordinato che esprime un giudizio complessivo sulle prestazioni, e di seconda istanza a cura del dirigente apicale, che valida i risultati complessivi dell'intera area generale di coordinamento;
- verifica da parte del Nucleo di supporto per la valutazione dei dirigenti (di seguito "Nucleo") delle diverse fasi del processo di valutazione circa la corretta applicazione del metodo;
- considerazione da parte del Nucleo, ai fini della valutazione finale, anche delle evidenze provenienti dal sistema dei controlli interni dell'Amministrazione;
- obbligatorietà dei colloqui di assegnazione degli obiettivi e di comunicazione della valutazione che coinvolgano attivamente valutatore e valutato.

L'analisi più dettagliata delle caratteristiche operative che si ispirano a tali principi è proposta nel paragrafo 2.

## 2. Caratteristiche del sistema di valutazione

Le caratteristiche metodologiche del sistema di valutazione adottato in Regione Campania possono essere sinteticamente rappresentate nella **Tabella 1**. Nel presente paragrafo si descrivono l'oggetto della valutazione, i ruoli coinvolti nel processo, le scale di punteggio e i meccanismi di comunicazione utilizzati. All'analisi del contenuto e della durata delle singole fasi del processo di valutazione è dedicato il paragrafo 3; all'analisi dettagliata degli strumenti di supporto alla valutazione ed, in particolare, alle modalità di compilazione del Fascicolo di valutazione individuale è dedicata la seconda parte della Guida.

**Tab. 1 – Caratteristiche del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali**

<b>Fasi del processo</b>	<p><b><u>5 fasi di attività:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programmazione;</li> <li>2. Assegnazione degli obiettivi;</li> <li>3. Monitoraggio;</li> <li>4. Valutazione delle prestazioni;</li> <li>5. Validazione dei risultati.</li> </ol>
<b>Oggetto della valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risultati conseguiti</li> <li>• Comportamenti organizzativi</li> </ul>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<p><b><u>Valutatori</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ogni Dirigente (dal Coordinatore d'Area in poi) nei confronti dei Dirigenti a lui sotto-ordinati;</li> <li>• L'Assessore al ramo o il Presidente della G.R. nei confronti del Coordinatore d'Area e dei suoi Dirigenti di staff, salvo delega, per questi ultimi, al Coordinatore d'Area;</li> <li>• L'Assessore alle Risorse Umane ed il Gabinetto della Presidenza per l'innovazione organizzativa nei confronti dei Coordinatori d'Area.</li> </ul>
	<p><b><u>Valutati</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ogni Dirigente regionale in servizio per almeno sei mesi effettivi con lo stesso incarico dirigenziale</li> </ul>
	<p><b><u>Nucleo di supporto per la valutazione dei dirigenti</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto metodologico e tecnico;</li> <li>• Validazione dell'intero processo valutativo di prima istanza.</li> </ul>
	<p><b><u>Settore Organizzazione e Metodo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto amministrativo e collegamento con la dirigenza.</li> </ul>
<b>Scale di punteggi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scala da "A" a "L" (in valori numerici da 1 a 10) per la valutazione di ogni obiettivo assegnato e di ciascun fattore di comportamento;</li> <li>• La "F" assume valore pari a 6 e corrisponde al giudizio "in linea con le aspettative";</li> <li>• La valutazione complessiva della prestazione deriva dalla somma della valutazione dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati (max 100 punti) e di quella dei comportamenti organizzativi (max 20 punti), oltre al valore complessivo dei risultati;</li> <li>• La valutazione complessiva assume valori in una scala da 10 a 120.</li> </ul>
<b>Meccanismi di comunicazione utilizzati a supporto del processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colloqui individuali per l'assegnazione degli obiettivi;</li> <li>• Colloqui individuali per il monitoraggio in itinere degli obiettivi e degli indicatori;</li> <li>• Colloqui individuali per la valutazione dei risultati.</li> <li>• Conferenza dei Dirigenti di vertice delle strutture regionali</li> </ul>
<b>Strumenti utilizzati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fascicolo di valutazione individuale;</li> <li>• Sistema Informativo di Gestione delle Risorse Umane (SIGARU);</li> <li>• Strumenti di programmazione e controllo.</li> </ul>

## 2.1 Oggetto della valutazione

A)

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali adotta due dimensioni di valutazione: il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ed i comportamenti espressi dal dirigente nel realizzare la prestazione lavorativa annuale. Le due dimensioni in oggetto sono analizzate e valutate distintamente, ma confluiscono in una valutazione complessiva.

Ogni dirigente è valutato sul grado di raggiungimento di un insieme di **obiettivi** di lavoro. Il numero e le tipologie di obiettivi assegnabili variano a seconda della figura dirigenziale interessata. Ogni obiettivo, inoltre, è corredato da un peso percentuale che esprime il valore relativo assegnato allo stesso obiettivo nell'ambito della prestazione complessiva. Come si può osservare nei paragrafi che seguono, in alcuni casi, il peso relativo di un obiettivo è fissato in modo standard dal sistema di valutazione, mentre in altri esso è frutto della decisione del dirigente valutatore che lo assegna.

Per ogni obiettivo di lavoro occorre definire uno o più **indicatori di conseguimento**. L'oggettività del processo di valutazione si fonda principalmente su questo ultimo elemento e su una sua attenta individuazione e definizione. L'indicatore costituisce, infatti, l'elemento di raffronto, concordato e formulato *ex ante* rispetto alla prestazione lavorativa, necessario per valutare successivamente il conseguimento del risultato e, per questo, deve essere inequivocabile e verificabile. Un indicatore di risultato può essere espresso da un parametro quantitativo (ad esempio, un numero di pratiche da sviluppare, un tasso di incremento della spesa, un numero di giorni da ridurre per lo svolgimento di una procedura organizzativa); può essere espresso da un particolare evento accertabile (ad esempio, la realizzazione di uno studio sul territorio); può essere espresso da un documento in *output* verificabile e validato dal soggetto che ne assume la responsabilità (ad esempio un progetto tecnico approvato con decreto dal Dirigente del Settore, una delibera approvata dalla Giunta). In casi di particolare variabilità delle attività osservate e ove possibile, infine, è opportuno ricorrere a diverse soglie di risultato per uno specifico indicatore, per consentire una più puntuale valutazione di prestazioni di lavoro superiori alle aspettative.

I **comportamenti organizzativi** sono analizzati attraverso la valutazione di 7 fattori: *Sviluppo ed applicazione delle competenze tecnico-professionali, Gestione economica, Gestione delle Risorse umane, Autonomia nell'assumere le decisioni, Propensione al cambiamento, Tensione al risultato e Attenzione alla qualità.*

N.B.: una puntuale descrizione dei fattori di comportamento è contenuta in appendice alla presente guida

B) *Assegnazione degli obiettivi*

L'assegnazione degli obiettivi è un momento cruciale dell'intero processo di valutazione sia in termini di selezione e individuazione qualitativa dell'obiettivo stesso sia in termini di chiarezza e trasparenza dell'indicatore di conseguimento individuato e del relativo parametro di misurazione.

Qualità e significatività degli obiettivi individuati insieme a una corretta e chiara formulazione del binomio **obiettivo/indicatore di conseguimento** costituiscono, infatti, la precondizione essenziale affinché tutto il processo di miglioramento organizzativo sia efficace e di qualità.

L'assegnazione degli obiettivi da parte del Dirigente sovraordinato deve essere trasparente e condivisa con il valutato. Questo perché deve rispondere contemporaneamente a tre esigenze congiunte: 1) la qualità degli obiettivi e la loro rilevanza e significatività (essi devono rappresentare effettivi traguardi di un processo di miglioramento organizzativo e prestazionale); 2) la piena responsabilizzazione del valutato che deve "prendere in carico" quanto gli viene richiesto e ove necessario aggiungere valore alla definizione dei risultati attesi; 3) la reale fattibilità degli obiettivi (essi devono rappresentare azioni realmente conseguibili).

Gli obiettivi sono espressi da indicatori e parametri di misurazione tendenti a rilevare il contributo individuale al raggiungimento dei risultati nell'ambito della struttura di appartenenza.

Gli obiettivi di carattere quantitativo devono, di norma, fare riferimento agli standard storici prestazionali della Amministrazione per consentire la conoscenza preventiva della "performance" attesa.

Il valutatore deve riportare sulla scheda A) gli obiettivi assegnati al valutato e riferiti sia a responsabilità istituzionali che ad eventuali responsabilità di progetto o di incarichi "ad hoc".

Le caratteristiche, quindi, che qualificano formalmente e sostanzialmente un obiettivo sono quelle di essere :

- significativo e rilevante per il sistema organizzativo aziendale;
- in diretta relazione con il valutato e la sua attività lavorativa;
- misurabile anche a priori e verificabile;
- realistico e raggiungibile;
- coerente con le risorse disponibili o previste.

L'attribuzione all'obiettivo assegnato dell'eventuale peso specifico che esso assume nell'ambito della valutazione complessiva completa il processo di assegnazione.

Nel processo di assegnazione individuale degli obiettivi, il Nucleo rileverà le eventuali discrasie o difformità metodologiche – obiettivi routinari, di scarso significato e/o rilievo, indicatori di conseguimento incoerenti, assenza di parametri di misurazione – segnalando preventivamente al dirigente valutatore tali incongruenze ai fini di una correzione o revisione della scheda di assegnazione.

Una scarsa efficacia del processo di monitoraggio si ripercuote in sede di valutazione finale dove le incongruenze, rilevate o meno, vengono necessariamente sanzionate.

### 2.1.a Obiettivi del Coordinatore d'Area

Ad ogni Coordinatore d'Area vengono assegnati i seguenti 3 obiettivi (tot. 100 punti):

1. la realizzazione del Piano annuale della attività dell'Area (*Master Plan di Area*), del peso pari al 50% della prestazione complessiva sui risultati;
2. il conseguimento di un obiettivo di natura economica, del peso pari al 20% della prestazione complessiva sui risultati;
3. il conseguimento di un obiettivo di efficienza e di innovazione organizzativa, del peso pari al 30% della prestazione complessiva sui risultati.

I primi due obiettivi sono assegnati e valutati dall'Assessore al ramo, il terzo dall'Assessore all'Organizzazione e alle Risorse Umane e dal Gabinetto della Presidenza.

Gli indicatori di conseguimento dei tre obiettivi sono così predeterminati:

1. giudizio complessivo dell'Assessore al ramo sul grado di realizzazione del piano annuale delle attività;
2. uno o più indicatori quantitativi per l'obiettivo economico-finanziario;
3. variabili organizzative predefinite per l'obiettivo di innovazione organizzativa.

Il primo è un indicatore standard uguale per tutti i Coordinatori; il secondo e il terzo indicatore sono determinati ma devono essere specificati nel merito per rappresentare al meglio la specificità e le priorità delle Aree Generali di Coordinamento.

#### Il Piano annuale delle attività (Master Plan di Area)

Gli obiettivi di lavoro da assegnare alla dirigenza ai fini della valutazione individuale devono essere strettamente connessi ad un Piano annuale delle attività o Master Plan di Area, che rispecchi le priorità e i tempi delle politiche dell'Amministrazione regionale. Il processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali si connette, così, al più ampio processo di pianificazione e programmazione delle attività dell'Ente. Nel Piano annuale delle attività è possibile selezionare le attività ed i progetti che, in termini prioritari, entrano a far parte del processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali. A tal fine, il sistema di valutazione della dirigenza prevede che ogni Coordinatore di Area provveda, con le modalità partecipative che ritiene più adeguate ed efficaci rispetto all'articolazione della propria struttura organizzativa, a redigere un programma di attività che rappresenti la traduzione operativa degli indirizzi espressi dall'Organo politico. Con l'adozione di tale strumento di lavoro si intende supportare la programmazione di un sistema coerente ed integrato di attività dell'area, puntando ad un maggior grado di significatività e coerenza degli obiettivi e responsabilizzando i dirigenti apicali rispetto ad azioni ed interventi condivisi.

Il "Master Plan" di ogni Area Generale, concordato con il Coordinatore d'Area ed approvato dall'Assessore al ramo, è composto da un numero variabile di attività compreso tra 10 e 20, per le quali occorre definire:

- le **attività** e le **azioni** concrete da realizzare;
- la **tempistica**, ossia le scadenze temporali entro cui realizzare le attività;

- le **risorse finanziarie**, ovvero le UPB e i capitoli di bilancio;
- i **risultati attesi**, ovvero le finalità perseguite;
- gli **indicatori** di conseguimento.

#### L'obiettivo di natura economica

La seconda tipologia di obiettivi da assegnare ai Coordinatori d'Area è quella di carattere economico-finanziario. In particolare, essa comprende tutti i possibili obiettivi di lavoro esprimibili attraverso la capacità di accertamento/ impegno e di incasso/spesa delle risorse finanziarie, l'avanzamento della spesa relativa ai Fondi Strutturali, la riduzione dei residui attivi e/o di quelli passivi rispetto alla loro consistenza ad inizio periodo di valutazione, ecc..

#### L'obiettivo di efficienza e di innovazione organizzativa

La terza tipologia di obiettivi prevista nel sistema di valutazione per i Coordinatori d'Area è relativa all'innovazione organizzativa, ulteriormente scomposta in quattro sotto-dimensioni di analisi: innovazione delle *strutture* organizzative dell'Area, innovazione delle *procedure* di lavoro, iniziative per l'incremento della *produttività individuale* nonché azioni per la rilevazione della *soddisfazione dell'utenza esterna e/o interna*..

Le singole dimensioni di analisi sono da utilizzare nel caso in cui siano previsti specifici progetti di cambiamento organizzativo.

L'obiettivo di efficienza e di innovazione organizzativa è assegnato in coerenza con gli eventuali indirizzi dell'Assessore all'Organizzazione e alle Risorse umane.

#### *2.1.b Obiettivi del Dirigente di Settore*

L'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti di Settore avviene nel corso di colloqui individuali con il Coordinatore dell'Area.

Per i Dirigenti di Settore le tipologie di obiettivi assegnabili sono le seguenti (tot. 100 punti):

1. la realizzazione del Piano annuale della attività del Settore (*Master Plan di Settore*) del peso pari al 50% della prestazione complessiva sui risultati;
2. il conseguimento di un obiettivo di carattere economico del peso pari al 30% della prestazione complessiva sui risultati;
3. il conseguimento di un obiettivo di innovazione organizzativa del peso pari al 20% della prestazione complessiva sui risultati.

In conformità ai contenuti della pianificazione delle attività dell'Area, il Coordinatore assegna ai Dirigenti di Settore un Piano annuale delle attività (*Master Plan di Settore*) composto da un numero variabile di attività, da 3 a 5, per le quali occorre definire:

- le **attività** e le **azioni** concrete da realizzare;
- la loro **tempistica**, le **risorse finanziarie** impegnate per la loro realizzazione;
- i **risultati attesi** e gli **indicatori di conseguimento**.

L'obiettivo 2 (economico) e l'obiettivo 3 (di efficienza e innovazione organizzativa) non possono coincidere con le attività del Master Plan.

Anche per i Dirigenti di Settore, il secondo obiettivo da assegnare è di natura economico-finanziaria; esso farà riferimento, per i Dirigenti responsabili di Obiettivi Operativi, alla capacità di avanzamento nella spesa relativa ai Fondi Strutturali; negli altri casi sarà formulato in relazione alla capacità di raccolta, di impegno, e/o di spesa di altre risorse finanziarie o in relazione al tema della riduzione dei residui passivi e/o attivi (verificata attraverso i relativi atti di accertamento, decreti di liquidazione e atti di pagamento e rispetto all'ammontare esistente ad inizio processo di valutazione). Nel caso in cui per situazioni contingenti non sia possibile l'assegnazione di un obiettivo economico-finanziario, si farà ricorso ad un obiettivo di natura organizzativa strettamente connesso a recuperi di efficienza e/o efficacia dell'azione amministrativa.

Il terzo obiettivo dei Dirigenti di Settore va individuato, ove possibile, tra le sottodimensioni dell'obiettivo di efficienza e di innovazione organizzativa assegnato al Coordinatore d'Area e deve essere corredato da uno o più indicatori specifici.

#### *2.1.c Obiettivi del Dirigente di Servizio*

L'assegnazione degli obiettivi per i Dirigenti di Servizio avviene nell'ambito di colloqui individuali con il Dirigente di Settore.

Ad ogni dirigente vengono assegnati 2 obiettivi annuali di lavoro (tot. 100 punti) che possono essere anche derivazione delle attività previste nel Master Plan di Settore. Ciascuno obiettivo deve valere almeno il 30%. La natura degli obiettivi in questo caso non è standardizzata ed il peso relativo è definito dal valutatore in fase di assegnazione degli obiettivi.

#### *2.1.d Obiettivi del Dirigente in Posizione Individuale*

L'assegnazione degli obiettivi per i Dirigenti in posizione individuale avviene nell'ambito di colloqui individuali con il Dirigente di Settore.

Ad ogni Dirigente sono assegnati 1 o 2 obiettivi annuali di lavoro (tot. 100 punti) che possono essere anche derivazione delle attività previste nel Master Plan di Settore.; in caso di 2 obiettivi, ciascuno deve valere almeno il 30%.

La natura degli obiettivi in questo caso non è standardizzata ed il peso relativo è definito dal valutatore in fase di assegnazione degli obiettivi.

#### *2.1.e Obiettivi del Dirigente di Staff*

Per Dirigente di Staff si intendono i dirigenti senza incarico di direzione di una struttura organizzativa. L'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti di Staff è responsabilità dell'Assessore al ramo, salvo delega al relativo Coordinatore d'Area.



Ad ogni Dirigente possono essere assegnati fino a tre obiettivi annuali di lavoro (tot. 100 punti); la natura degli obiettivi in questo caso non è standardizzata ed il peso relativo è definito dal valutatore in fase di assegnazione.

Nel caso in cui al Dirigente non sia possibile assegnare obiettivi predefiniti, per la forte variabilità del contesto organizzativo, la valutazione finale verrà espressa dal valutatore attraverso la redazione di una relazione puntuale di fine periodo sulle attività realizzate.

### *2.1.f I comportamenti organizzativi*

Nel Sistema di valutazione dei Dirigenti della Regione Campania l'analisi dei risultati viene coniugata con la valutazione del comportamento organizzativo effettivamente espresso. Questo secondo aspetto della valutazione della prestazione ha per oggetto le modalità ed i comportamenti con cui i dirigenti svolgono il loro ruolo. Il loro apprezzamento è funzionale all'apprendimento e ad una migliore conoscenza delle capacità organizzative individuali che hanno determinato i risultati positivi o che si ritiene debbano essere sviluppati ai fini di un miglioramento continuo dei livelli di prestazione raggiunti. Tale valutazione deve evidenziare, inoltre, gli eventuali comportamenti negativi connessi al mancato rispetto dei compiti e dei obblighi contrattuali.

Il valutatore analizza a fine periodo 7 fattori di comportamento organizzativo, per ognuno dei quali sono formulate delle definizioni esplicative che riguardano gli elementi distintivi di quel fattore (Tabella 2).

Anche per i Coordinatori d'Area i comportamenti organizzativi sono dati dai 7 fattori di comportamento standard utilizzati per la valutazione delle prestazioni di tutti i dirigenti.

Alla valutazione complessiva dei 7 fattori indicati viene attribuito un punteggio dato dal calcolo della media dei comportamenti, a cui corrisponderà un coefficiente moltiplicativo, così come illustrato dalla tabella seguente:

media dei comportamenti	coefficiente moltiplicativo
inferiore a 6	1
compresa tra 6 e un valore inferiore a 7	1,02
compresa tra 7 e un valore inferiore a 8	1,05
compresa tra 8 e un valore inferiore a 9	1,1
compresa tra 9 e 10	1,2

Per i Dirigenti di Servizio, di Staff e i Dirigenti in Posizione individuale alcuni dei fattori indicati sono diversamente formulati per meglio rispondere ad alcune caratteristiche organizzative che possono riguardare questa particolare tipologia di dirigente (assenza di personale assegnato, assenza di un budget economico, ecc.).

**Tabella 2. La descrizione dei fattori di comportamento organizzativo**

**1. Sviluppo ed applicazione delle competenze tecnico-professionali**

Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo ed applicare le conoscenze specifiche richieste.

**2. Gestione economica**

Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di efficacia e di efficienza, ottimizzando i fattori di tempo, costo e qualità.

**3. Gestione delle risorse umane**

Capacità di motivare, indirizzare e valorizzare le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati.

**4. Autonomia nell'assumere decisioni**

Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando i rischi e le opportunità, anche in condizioni di incertezza.

**5. Propensione al cambiamento**

Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative.

**6. Tensione al risultato**

Capacità di perseguire risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato.

**7. Attenzione alla qualità**

Capacità di far bene le cose, in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito.

**Nota bene:**

*Per i Dirigenti di Servizio, in Posizione individuale e di Staff i fattori della Gestione economica e della Gestione delle risorse umane sono sostituiti rispettivamente da "Attenzione all'efficienza" e da "Capacità relazionale" per meglio rispondere ad alcune caratteristiche organizzative che possono riguardare queste particolari tipologie di dirigente.*

*Tali fattori sono, rispettivamente così definiti:*

*"Capacità di realizzare le attività assegnate con particolare attenzione ai tempi e alla completezza dei processi di lavoro".*

*"Capacità di auto-motivazione, di comunicazione e di lavoro in gruppo per il conseguimento degli obiettivi concordati".*

## 2.2. *Ruoli coinvolti nel processo di valutazione*

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali della Regione Campania si caratterizza per il coinvolgimento di differenti attori organizzativi.

Per ciò che riguarda i **valutati**: il processo di valutazione si applica ai dirigenti di ruolo ed ai dirigenti assunti con contratto a tempo determinato. Si applica, inoltre, indipendentemente dai suoi riflessi gestionali sul sistema premiante, ai dirigenti comandati da altre Amministrazioni presso la Regione Campania; non si applica ai Dirigenti regionali comandati a prestare servizio presso altre Amministrazioni. La partecipazione al processo di valutazione comporta che i Dirigenti valutati debbano aver prestato servizio effettivo, per almeno sei mesi, nello svolgimento del medesimo incarico.

Per ciò che riguarda i **valutatori**: l'Organo politico, l'Assessore al ramo e l'Assessore all'Organizzazione definiscono gli indirizzi ed individuano gli obiettivi da assegnare ai responsabili delle Aree Generali di Coordinamento e valutano a fine anno i risultati raggiunti. I responsabili apicali delle Aree Generali di Coordinamento (Coordinatori), raccordando direttive politiche ed attività operative, procedono alla determinazione degli obiettivi annuali per i loro diretti collaboratori, avviando così un processo gestionale di attribuzione degli obiettivi di lavoro che *a cascata* coinvolge tutti i dirigenti della propria Area, mediante un formale "colloquio di assegnazione" tra valutatore e valutato.

La valutazione della prestazione risulta quindi ripartita, in termini di competenze e responsabilità, su due livelli secondo una logica gerarchica:

- la valutazione dei dirigenti preposti al vertice delle aree organizzative, destinatari degli indirizzi politici, è responsabilità degli organi politici;
- la valutazione degli altri dirigenti è sempre responsabilità diretta del proprio dirigente sovra-ordinato.

I responsabili delle Aree Generali di Coordinamento effettuano, infine, la validazione conclusiva dei risultati di valutazione di ciascun dirigente dell'area di competenza, garantendo la regolare attuazione del processo valutativo. La mancata validazione inficia l'intero processo valutativo del singolo dirigente.

Al **Nucleo** è affidato prioritariamente lo sviluppo degli aspetti metodologici e procedurali del sistema di valutazione, il supporto alla formazione dei dirigenti sui temi della valutazione, il supporto tecnico in tutte le fasi del processo e la validazione finale dei risultati in merito alla corretta applicazione del metodo attraverso l'analisi dei singoli fascicoli individuali.

Il Nucleo verifica, inoltre, il processo valutativo di prima istanza svolto dalla Dirigenza, assicurando la regolarità formale e metodologica dell'intero processo, prima di procedere alla valutazione finale; a tale fine viene utilizzato il fascicolo individuale della valutazione di prima istanza, integrato eventualmente da tutti gli elementi messi a disposizione del Nucleo dall'Amministrazione, attraverso le funzioni di Programmazione e controllo, nonché altre funzioni coinvolte nel processo.

La deliberazione n. 65 del 16/01/2009 ha integrato i compiti già affidati al Nucleo con le seguenti attività:

- consolidare e migliorare l'integrazione tra programmazione unitaria regionale e definizione degli obiettivi dirigenziali;

- potenziare il proprio ruolo nella valutazione di seconda istanza;
- monitorare le metodologie valutative con riguardo all'esperienza degli ultimi anni per migliorarne i risultati.

Le riunioni del Nucleo sono valide con la presenza della metà dei componenti. Il Nucleo decide a maggioranza dei presenti e, comunque, con il voto favorevole della maggioranza dei componenti esterni alla Amministrazione regionale. In caso di parità prevale il voto del Presidente o di chi ne svolge le funzioni.

Il ruolo di collegamento con la Dirigenza spetta al **Settore Organizzazione e Metodo** che svolge anche funzioni di supporto per le attività amministrative associate al processo valutativo e di raccordo tra sistema di valutazione delle prestazioni e sistema premiante.

### 2.3. Scale di punteggi

La prestazione lavorativa è valutata con una scala di punteggi che va da 10 a 120 ed è il risultato della somma di valutazioni parziali espresse sui risultati raggiunti e sui comportamenti organizzativi espressi.

Per la valutazione dei risultati conseguiti sono disponibili 100 punti mentre per la valutazione dei comportamenti organizzativi sono disponibili al massimo 20 punti sul valore complessivo della prestazione.

#### Valutazione dei risultati rispetto ad un singolo obiettivo

I risultati di ogni obiettivo di lavoro sono valutati con una scala di 10 valori che va in ordine crescente dalla lettera “A” alla lettera “L”, ove al valore “F” è associato il significato di “risultato in linea con le aspettative”. Al fine di attribuire un punteggio coerente con la descrizione dei risultati raggiunti occorre fare riferimento puntuale ai soli indicatori adottati in fase di assegnazione ed eventualmente modificati in fase di monitoraggio. Elementi della prestazione non inclusi nel set di indicatori adottati non possono essere utilizzati ai fini della valutazione in oggetto.

#### Ponderazione dei punteggi sugli obiettivi

Ogni obiettivo ha un peso percentuale (min 20 - max 100%) che funge da fattore di ponderazione del punteggio assegnato per valorizzarne la maggiore criticità o rilevanza (vedi paragrafo 2.1).

La formula per ponderare un punteggio è la seguente: **(Punteggiox10) x Peso/100**

#### **Nota bene:**

*Non è necessaria alcuna operazione di “arrotondamento” di eventuali punteggi decimali derivanti dalla ponderazione, perché anche il punteggio complessivo della prestazione può essere espresso in decimali. (Esempio 1)*

#### **Esempio 1 – Ponderazione di un punteggio assegnato ad un obiettivo**

Peso dell'obiettivo: 30%\*

Valore attribuito: “F”(pari a 6)

***Punteggio espresso nella scala da 10 a 100:  $6 \times (30/100) \times 10 = 18$  punti\*\****

\* Su una prestazione complessiva dei risultati pari al 100%

\*\* Su 100 punti disponibili per valutare la prestazione complessiva dei risultati.

#### Valutazione dei risultati dei tre obiettivi

La valutazione dell'insieme dei risultati conseguiti, rispetto ai tre obiettivi di lavoro annuali, deriva dalla somma dei singoli punteggi attribuiti a ciascun obiettivo, ponderati per gli specifici pesi assegnati.

### Valutazione dei comportamenti organizzativi

Ognuno dei 7 fattori di comportamento organizzativo è valutato con una scala di 10 valori che va in ordine crescente dalla lettera “A” alla lettera “L”, ove al valore “F” è associato il significato di “*comportamento in linea con le aspettative*”.

La valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi viene effettuata attraverso la media aritmetica dei 7 punteggi attribuiti ai singoli fattori.

#### **Nota bene:**

La media dei punteggi attribuiti ai fattori di comportamento organizzativo va indicata alla fine della apposita scheda (vedi parte 2) selezionando i valori da A a L in cui essa ricade o annotando a margine l'eventuale valore decimale.

Nel caso di medie con valori decimali non si effettuano arrotondamenti (**Esempio 2**).

#### **Esempio 2 – Valutazione dei comportamenti organizzativi**

Fattore 1:	Sviluppo e utilizzo delle competenze tecniche:	“F” (6)
Fattore 2:	Gestione economica:	“G” (7)
Fattore 3:	Gestione delle risorse umane:	“H” (8)
Fattore 4:	Autonomia nell'assumere decisioni:	“F” (6)
Fattore 5:	Propensione al cambiamento	“F” (6)
Fattore 6:	Tensione al risultato:	“I” (9)
Fattore 7:	Attenzione alla qualità:	“E” (5)

**Media dei punteggi:  $47/7 = 6,7$**

Valutazione della prestazione complessiva

Il punteggio complessivo delle performance dei dirigenti é ottenuto moltiplicando il punteggio complessivo conseguito sui risultati per il coefficiente equivalente alla media dei punteggi sui comportamenti.

A titolo esemplificativo si riporta la tabella seguente:

punteggio risultati	media comportamenti	coefficiente moltiplicativo	punteggio totale
100	9 <= Media <= 10	1,2	120
100	8 <= Media < 9	1,1	110
100	7 <= Media < 8	1,05	105
100	6 <= Media < 7	1,02	102
100	Media < 6	1	100
...	...	...	...
90	9 <= Media <= 10	1,2	108
90	8 <= Media < 9	1,1	99
90	7 <= Media < 8	1,05	94,5
90	6 <= Media < 7	1,02	91,8
90	Media < 6	1	90
...	...	...	...
80	9 <= Media <= 10	1,2	96
80	8 <= Media < 9	1,1	88
80	7 <= Media < 8	1,05	84
80	6 <= Media < 7	1,02	81,6
80	Media < 6	1	80
...	...	...	...
70	9 <= Media <= 10	1,2	84
70	8 <= Media < 9	1,1	77
70	7 <= Media < 8	1,05	73,5
70	6 <= Media < 7	1,02	71,4
70	Media < 6	1	70
...	...	...	...
60	9 <= Media <= 10	1,2	72
60	8 <= Media < 9	1,1	66
60	7 <= Media < 8	1,05	63
60	6 <= Media < 7	1,02	61,2
60	Media < 6	1	60
...	...	...	...

La valutazione insufficiente è quella che consegue un punteggio inferiore a 50.

Le elaborazioni informatizzate realizzate a cura del Nucleo, sulla base di apposite operazioni di imputazione dei punteggi indicati nelle schede, assolvono alla funzione di controllo di eventuali errori in tutti i passaggi di calcolo.

#### ***2.4 Meccanismi di comunicazione utilizzati a supporto del processo***

I meccanismi di comunicazione previsti per supportare le attività di valutazione realizzate da valutatori e valutati nell'ambito dell'intero processo sono:

- Colloqui individuali per l'assegnazione degli obiettivi;
- Colloqui individuali per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori;
- Colloqui individuali per la comunicazione della valutazione dei risultati;
- Conferenza dei Dirigenti di vertice delle strutture regionali.

I colloqui tra valutato e valutatore servono a garantire le finalità di condivisione, responsabilizzazione e motivazione dei valutati proprie del sistema. Colloqui di gruppo possono essere realizzati per facilitare la visione comune del quadro in cui si inseriscono gli obiettivi individuali, per rafforzare la dimensione collettiva di alcuni obiettivi, nonché per condividere specifici criteri e metodi che l'area o il settore intendono adottare per un ciclo di valutazione.

In Appendice sono riportate le linee guida per un efficace e corretto svolgimento dei colloqui valutativi.



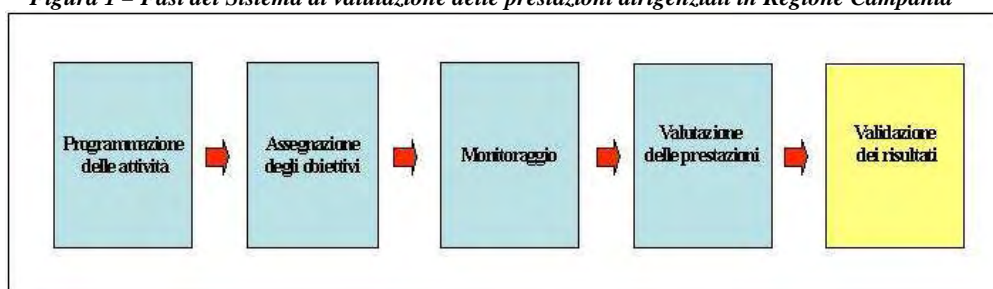
### 3. Fasi del processo di valutazione

Il processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali si svolge in Regione Campania lungo un arco temporale di dodici mesi; esso prende l'avvio dalla comunicazione del Nucleo delle scadenze previste per la fase di elaborazione degli obiettivi ai Dirigenti partecipanti al processo di valutazione. Il processo si conclude con la comunicazione del Nucleo al Settore Organizzazione e Metodo e alle Aree della validazione dei singoli risultati e dei fascicoli eventualmente non validati.

Il processo di valutazione si articola in cinque distinte fasi di attività (figura 1):

1. Programmazione delle attività ed elaborazione del Piano annuale delle attività (Master Plan);
2. Assegnazione degli obiettivi;
3. Monitoraggio in itinere degli obiettivi e/o degli indicatori;
4. Valutazione delle prestazioni;
5. Verifica e validazione dei risultati.

*Figura 1 – Fasi del Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali in Regione Campania*



Il Nucleo si rapporta direttamente solo ai Coordinatori per le questioni attinenti ai processi valutativi di ogni dirigente incardinato in una area; nell'ambito di tale rapporto, tuttavia è garantita in ogni fase del processo l'assistenza diretta da parte dei componenti del Nucleo ad ogni dirigente valutato e valutatore per questioni metodologiche o tecniche connesse alla valutazione.

Nella parte 2 della presente Guida si descrivono le modalità di compilazione del fascicolo di valutazione utilizzato in tutte le fasi del processo illustrato in questa sede.

### ***3.1 Programmazione delle attività ed elaborazione del Piano annuale delle attività (Master Plan di Area)***

Il Nucleo formula il calendario delle attività e avvia il processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali, dandone comunicazione a tutte le aree.

Nella prima fase del processo di valutazione, avviata generalmente sul finire dell'anno solare, l'Organo politico (Assessore al ramo) definisce gli orientamenti che caratterizzeranno le attività dei mesi successivi; tali indirizzi programmatici trovano riflessi diretti nelle attività di cui si sostanzia il Master Plan di ogni Area Generale di Coordinamento. Di particolare rilievo in questa fase è l'impegno ad integrare i contenuti di tutti i processi di pianificazione e programmazione annuali che investono un'Area Generale di Coordinamento (redazione delle Schede di Programma, redazione del Bilancio preventivo, elaborazione del Budget, elaborazione della Programmazione comunitaria, Master Plan, ecc.). Tale obiettivo di integrazione, realizzato a cura del Coordinatore, rafforzerà il carattere di urgenza e di rilevanza delle attività selezionate per la valutazione delle prestazioni. Il Master Plan del Coordinatore si pone, quindi, come uno strumento propedeutico alla efficace gestione del processo di assegnazione degli obiettivi individuali di lavoro per tutti i Dirigenti dell'Area.

Input della fase: *Comunicazione di avvio del processo da parte del Nucleo.*

Output della fase: *Master Plan di Area, firmato da valutato e valutatore e trasmesso al Nucleo.*

### ***3.2 Elaborazione dei Master Plan di Settore ed assegnazione degli obiettivi***

In questa fase di gestione del sistema di valutazione, realizzata nel primo mese dell'anno, particolare rilievo assume il ruolo di integrazione ed impulso che esercita il Coordinatore nel tradurre gli obiettivi a lui assegnati dall'Organo politico in macro-attività da condividere e far realizzare, in maniera frazionata ma coerente, dalle diverse unità organizzative della propria Area. L'assegnazione degli obiettivi rappresenta un momento cruciale dell'intero processo di valutazione; la corretta e chiara formulazione degli stessi, unita alla definizione di indicatori di conseguimento puntuali, attendibili e verificabili, è propedeutica all'efficace attuazione di tutto il sistema. I colloqui di assegnazione degli obiettivi individuali devono servire ad identificare con il valutato le priorità e le attività più rilevanti, che rappresentino azioni realmente conseguibili, e che realizzino il pieno coinvolgimento e la responsabilizzazione dello stesso dirigente su di esse.

L'integrazione delle attività interne ad un Settore viene rafforzata dalla formulazione di un apposito Master Plan di Settore che dovrà essere discusso e approvato dal Coordinatore d'Area.

Nei casi di ingresso di nuovi dirigenti nell'Area di Coordinamento, per nuove assunzioni o per mobilità orizzontale e/o verticale interna all'Area o tra le Aree, il processo di valutazione può essere avviato per il singolo dirigente con l'assegnazione degli obiettivi, anche dopo la chiusura fissata dal Nucleo per tale fase di lavoro, dandone tempestiva comunicazione al Nucleo, purché il Dirigente conservi l'incarico per almeno 6 mesi.

Input della fase: *Condivisione del Master Plan di Area con i Dirigenti.*

Output della fase: *Master Plan di Settore e Fascicoli di valutazione di tutti i dirigenti dell'Area, compilati nelle schede di assegnazione, firmati da valutati e valutatori e trasmessi dal Coordinatore al Nucleo su supporto cartaceo e informatico.*

### **3.3 Monitoraggio degli obiettivi e/o degli indicatori**

Il processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali prevede la possibilità di interventi di “manutenzione” sulla struttura degli obiettivi di lavoro e/o degli indicatori di conseguimento. Particolare importanza rivestono, infatti, i colloqui individuali o di gruppo finalizzati alla verifica intermedia dello stato di avanzamento delle attività pianificate ed all’eventuale modifica e/o integrazione degli obiettivi e/o degli indicatori. La fase del monitoraggio assume particolare rilevanza in tutti quei casi in cui le attività osservate per la valutazione sono caratterizzate da forte variabilità e incertezza che incidono significativamente sulla possibilità di elaborare uno o più indicatori “stabili” per apprezzare il lavoro svolto. Allo stesso modo, il monitoraggio può consentire la modifica integrale di un obiettivo qualora diventi irraggiungibile per cause intervenute nel corso dell’anno. In tali circostanze, il Dirigente valutatore provvede, in accordo con il Dirigente valutato, al perfezionamento e/o alla rettifica dell’obiettivo di lavoro e/o degli indicatori; successivamente il Coordinatore dell’Area informa il Nucleo dei cambiamenti e delle motivazioni che hanno governato la fase di monitoraggio. Il sistema di valutazione prevede un momento formale di monitoraggio degli obiettivi e di inoltro al Nucleo di tutte le variazioni intervenute nei fascicoli individuali alla fine del primo semestre di attività; tuttavia, affinché il monitoraggio sia svolto in questa fase in modo più incisivo e completo si rende opportuno provvedere all’annotazione dei risultati parziali o delle criticità che caratterizzano una prestazione anche in momenti intermedi rispetto alla verifica e semestrale e attraverso l’utilizzo di apposite schede o altri supporti di rilevazione formulati in collaborazione del Nucleo.

*Input della fase: Comunicazione del Nucleo di avvio del monitoraggio.*

*Output della fase: Fascicoli di valutazione di tutti quei dirigenti dell’Area per i quali si è resa necessaria la modifica di obiettivi e/o di indicatori, compilati con le date del colloquio di monitoraggio, firmati da valutati e valutatori e trasmessi al Nucleo dal Coordinatore su supporto cartaceo e informatico.*

### **3.4 Valutazione delle prestazioni**

La valutazione delle prestazioni avviene all’inizio dell’anno successivo a quello in cui sono state realizzate le prestazioni ed è il momento in cui si misura il grado di conseguimento degli obiettivi stabiliti all’inizio del processo di valutazione e si apprezzano i comportamenti agiti.

La valutazione dell’area obiettivi/risultati è, quindi, uno strumento attivo di direzione, controllo e miglioramento della gestione; essa responsabilizza gli attori del processo e li coinvolge nel giudizio su quanto conseguito : giudizio che si esprime solo in termini di scostamento tra gli obiettivi e i risultati conseguiti, tra il programmato e le realizzazioni concrete.

La valutazione dei risultati non è che la verifica e la misurazione dei risultati raggiunti dal valutato in relazione agli obiettivi condivisi che gli erano stati assegnati. Occorre quindi confrontare, per ciascun obiettivo, i risultati conseguiti con quelli precedentemente selezionati e descritti nella scheda A di assegnazione.

L’oggettività del confronto e, di conseguenza, della rilevazione risiede nella affidabilità dell’*indicatore di conseguimento e del relativo parametro di*

*misurazione* definito per ogni obiettivo in fase di assegnazione. E' opportuno precisare che, in questa fase, ciò che è oggetto di valutazione sono i risultati effettivamente conseguiti e non l'impegno o lo sforzo profuso dal valutato che trova eventuale apprezzamento in sede di valutazione dei fattori di comportamento organizzativo.

L'affidabilità della valutazione, e quindi la sua validità metodologica, risiede tutta nella coerenza tra risultato conseguito, indicatore di conseguimento e parametro di misurazione prescelti.

Nel sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali della Regione Campania il grado di giudizio "F" corrisponde, per convenzione, a una prestazione raggiunta come concordato. Una prestazione a cui si intende attribuire una valutazione "superiore alle attese" – ma che non trova coerenza e riscontro nell'utilizzo corretto dell' indicatore di conseguimento e/o del parametro di misurazione - va motivata, eccezionalmente, con la redazione di una specifica relazione esplicativa; **essa diviene oggetto di particolare attenzione in sede di verifica da parte del Nucleo e, comunque, non può conseguire una valutazione finale superiore a "G"**.

Particolare attenzione va inoltre prestata nell'utilizzo dei parametri di misurazione di tipo *on/off* ovvero che si limitano a prevedere un risultato raggiunto/non raggiunto; la loro scelta , infatti, comporta la implicita rinuncia sia del valutatore che del valutato ad apprezzare un livello di conseguimento del risultato superiore al previsto. Pertanto in tali casi la valutazione finale è obbligatoriamente "F".

Il colloquio individuale deve consentire la raccolta di tutti i dati e le informazioni utili a descrivere al meglio i risultati raggiunti. La prima attività di questa fase del processo, infatti consiste nella sintetica e puntuale descrizione delle attività realizzate per ciascuno dei tre obiettivi assegnati al valutato. La descrizione deve dar conto del risultato concretamente raggiunto e degli eventuali scostamenti (in positivo o in negativo) rispetto all'indicatore di conseguimento. Dati rilevanti, sempre discussi con il valutato per la loro migliore interpretazione, possono essere raccolti anche al di fuori del colloquio di valutazione.

Non sono prese in considerazione, nella fase di validazione delle valutazioni, tutte quelle informazioni che, anche se riportate nel fascicolo per la descrizione dei risultati, non sono riferibili al set di indicatori adottato in fase di assegnazione o di monitoraggio.

Dopo aver espresso il giudizio su ogni singolo obiettivo di lavoro, la valutazione prosegue con la compilazione delle schede che riguardano i comportamenti organizzativi, la gestione delle risorse umane, la valutazione della prestazione complessiva e la compilazione dei box previsti per comunicare al valutato gli elementi che hanno inciso particolarmente sulla sua valutazione e gli interventi che si ritiene possano essere utili per migliorare i suoi livelli di performance lavorativa in futuro (formazione, metodi di lavoro di gruppo, attenzione ad alcuni aspetti relazionali del suo lavoro, ecc.)

Nel caso della valutazione delle prestazioni dei Coordinatori, la valutazione si completa quando sono espressi i giudizi sia dell'Assessore al ramo che dell'Assessore alle Risorse Umane.

Input della fase: *Comunicazione del Nucleo di avvio della valutazione finale.*

Output della fase: *Fascicoli di valutazione di tutti i dirigenti dell'Area, compilati nelle schede di valutazione, firmati da valutati e valutatori e*

*trasmessi al Nucleo dal Coordinatore su supporto cartaceo e informatico.*

### **3.5 Validazione dei risultati**

Sulla base delle comunicazioni intercorse con i dirigenti e sui fascicoli di valutazione pervenuti, il Nucleo effettua prioritariamente l'analisi della correttezza formale e sostanziale nella gestione del sistema, allo scopo di verificare e validare i risultati dei processi valutativi realizzati in tutte le Aree Generali di Coordinamento.

L'analisi verte sulle seguenti dimensioni:

1. regolarità formale nella compilazione di tutte le parti del fascicolo di valutazione;
2. presenza di adeguate descrizioni dei risultati conseguiti dal valutato;
3. presenza dei punteggi parziali;
4. coerenza tra giudizi formulati e punteggi attribuiti agli obiettivi;
5. assenza di una totale uniformità nella valutazione dei comportamenti di un dirigente;
6. assenza di una totale uniformità nelle valutazioni di più dirigenti da parte di uno stesso valutatore;
7. presenza delle firme del valutato e del valutatore.

A conclusione di questa fase, basata essenzialmente sulla regolarità formale e metodologica del processo di valutazione svolto dalla Dirigenza, il Nucleo certifica e definisce la valutazione finale (valutazione di seconda istanza).

Il Nucleo verifica quindi il processo valutativo svolto dalla Dirigenza, dalla definizione degli obiettivi e del loro monitoraggio al riscontro dei risultati conseguiti e delle competenze organizzative espresse, procedendo alla definizione della valutazione finale; a tal fine viene utilizzato il fascicolo individuale della valutazione di prima istanza eventualmente integrata da tutti gli elementi messi a disposizione del Nucleo dall'Amministrazione, attraverso le funzioni di Programmazione, Bilancio, Controllo di Gestione e/o altre funzioni coinvolte nel processo.

Successivamente, il Nucleo comunica al Settore Organizzazione e Metodo l'elenco con i nominativi dei dirigenti i cui fascicoli sono stati verificati e validati con i relativi punteggi finali nonché di quelli per i quali non è stato possibile procedere a valutazione finale causa di uno o più motivi di irregolarità indicati.

*Input della fase: Fascicoli individuali di tutte le Aree debitamente compilati.*

*Output della fase: Comunicazione al Settore Organizzazione e Metodo degli esiti della validazione.*

## **PARTE 2**

### **Gli strumenti per la gestione del sistema di valutazione**

## 1. Il Fascicolo di valutazione individuale

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali prevede per lo svolgimento delle diverse fasi del processo l'utilizzo di strumenti operativi rappresentati dal **Fascicolo di valutazione individuale** e dal **Sistema informativo** dedicato alla valutazione inserito nel più ampio Sistema informativo di gestione delle risorse umane (SIGARU).

In considerazione delle specificità organizzative dei diversi ruoli dirigenziali, sono disponibili 5 diversi modelli di Fascicoli di Valutazione:

- per i Coordinatori d'Area;
- per i Dirigenti di Settore;
- per i Dirigenti di Servizio;
- per i Dirigenti in Posizione individuale;
- per i Dirigenti di Staff.

Il fascicolo, è composto sempre dal **Frontespizio**, dalla o dalle **Schede di assegnazione degli obiettivi** e dalle **Schede di Valutazione dei risultati**.

Le informazioni richieste, in generale, nei fascicoli sono illustrate nella tabella 3.

**Tab. 3 Articolazione del Fascicolo di valutazione**

<b>Frontespizio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riferimento temporale all'anno di valutazione.</li><li>• Dati anagrafici ed organizzativi del valutato (nome, qualifica, posizione, area, settore, servizio, sede).</li><li>• Nominativo e posizione del valutatore.</li></ul>
<b>Schede di assegnazione obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descrizione degli obiettivi assegnati e degli indicatori di conseguimento.</li><li>• Definizione del peso relativo degli obiettivi.</li><li>• Firme del valutato e del valutatore.</li></ul>
<b>Schede di valutazione dei risultati</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descrizione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati.</li><li>• Definizione per ogni obiettivo del grado di conseguimento.</li></ul>
<b>Schede di valutazione del comportamento organizzativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicazione descrittiva delle capacità organizzative da valutare (già presenti sulla scheda).</li><li>• Valutazione del livello di conseguimento di ogni fattore di comportamento.</li><li>• Valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi.</li></ul>
<b>Scheda di valutazione complessiva della prestazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valutazione di sintesi della prestazione.</li><li>• Indicazione dei fattori che hanno influenzato la valutazione.</li></ul> <p>Indicazione delle eventuali azioni di sviluppo professionale e/o formazione scaturite dalla valutazione.</p>

Le parti del fascicolo descritte nella tabella 3 hanno contenuti differenti a seconda della tipologia di dirigente interessato e vengono compilati in tempi diversi in relazione alle diverse fasi del processo (Figura 2).

	Coordinatore	D. Settore	D. Servizio	D. P. Individuale	D. di Staff
Frontespizio	X	X	X	X	X
Scheda di assegnazione degli obiettivi	X	X	X	X	X
Master Plan	X	X			
Scheda di assegnazione degli obiettivi di innovazione organizzativa	X				
Scheda di valutazione dei risultati	X	X	X	X	X
Scheda di valutazione delle attività del Master Plan	X	X			
Scheda di valutazione dei risultati di innovazione organizzativa	X				
Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi	X	X	X	X	X
Scheda di valutazione complessiva	X	X	X	X	X

Figura 2. Le schede che compongono i fascicoli di valutazione per tipologia di dirigente

Il Fascicolo di valutazione debitamente compilato, corredato dal relativo supporto informatico, costituisce l'unico documento di certificazione della correttezza metodologica del processo di valutazione della prestazione. Nel caso il valutato o il valutatore cambino posizione, e quindi ambito di responsabilità e di attività, durante il periodo annuale considerato, il valutatore ne deve dare esplicita comunicazione al settore Organizzazione e Metodo ed al Nucleo, provvedendo a consegnare le schede in suo possesso e ad effettuare la valutazione dei risultati conseguiti sino a quel momento.

La firma del valutato a piè della scheda è da ritenersi parte integrante del processo e certifica la regolarità della assegnazione.

Per una corretta gestione del sistema di valutazione è necessario che ogni dirigente valutato possieda copia del suo fascicolo di valutazione individuale e che il Coordinatore d'Area, possieda una copia dei fascicoli di valutazione di tutti i suoi dirigenti, per meglio interagire con il Nucleo nelle diverse fasi del processo.

Nelle pagine che seguono si forniscono le descrizioni e le linee guida per la compilazione di ognuna delle schede che compongono un Fascicolo di valutazione individuale con le specificazioni relative alle diverse tipologie di dirigente.

In appendice si possono consultare le 5 tipologie di fascicoli ricomposti per tipologia di dirigente valutato.



## **1.1.Frontespizio**

### Contenuto

Il Frontespizio è la prima scheda di ogni fascicolo di valutazione e contiene i dati anagrafici ed organizzativi del valutato, oltre che l'identificazione del valutatore. In esso sono da riportare il riferimento temporale dell'anno di valutazione, i dati identificativi del valutato (nome, medaglia, posizione, Area, Settore, Servizio, sede), l'indicazione del valutatore e della posizione ricoperta.

### Finalità

La compilazione del frontespizio ha lo scopo di identificare il valutato ed il valutatore. La raccolta di tali dati risponde sia all'esigenza dell'identificazione dei soggetti coinvolti, sia alla necessità di disporre di dati di natura organizzativa necessari alla strutturazione di statistiche del processo valutativo della dirigenza per tipologia d'incarico, per Area, Settore, Servizio ecc..

### Modalità di compilazione

Il frontespizio è compilato in tutte le sue parti dal valutatore all'inizio del processo di valutazione, con l'eventuale ausilio del valutato.

### Linee guida per la compilazione

#### *Anno di riferimento*

E' l'anno cui si riferisce la valutazione.

#### *Cognome e nome*

Si riferisce al nominativo del valutato.

#### *Posizione*

Indica la posizione o l'incarico attualmente ricoperto dal valutato (esempio Coordinatore dell'Area "X"; Responsabile del Settore "Y"; Responsabile dell'attività "N"). E' richiesta inoltre l'indicazione della data dalla quale il valutato ricopre la posizione o l'incarico.

#### *Area/Settore/Servizio*

Definisce il sottosistema organizzativo di appartenenza in modo da poter localizzare correttamente il valutato nella sua struttura.

#### *Sede*

Definisce la sede operativa in cui opera il valutato.

#### *Valutatore e posizione ricoperta*

Indica il nominativo del valutatore e la posizione attualmente ricoperta dallo stesso.

Si riporta, per esempio, il frontespizio del fascicolo di un Coordinatore d'Area.



*Regione Campania*

**Fascicolo di valutazione delle Prestazioni Dirigenziali**  
**Coordinatore d'Area**

Anno di riferimento \_\_\_\_\_

Cognome e Nome _____	Medaglia _____
Posizione _____	Dal _____
Area _____	
Sede _____	

Valutatore \_\_\_\_\_

Posizione del Valutatore \_\_\_\_\_ Dal \_\_\_\_\_

## 1.2 Scheda di assegnazione degli obiettivi

### Contenuto

Le attività svolte nella fase 1 e 2 del processo di valutazione (Programmazione delle attività e Assegnazione degli obiettivi) si formalizzano attraverso la compilazione della **Scheda di assegnazione degli obiettivi** del Fascicolo di valutazione. Tale scheda contiene l'identificazione precisa degli obiettivi assegnati al valutato. Essa esprime, inoltre, per ciascun obiettivo, gli elementi di riferimento in base ai quali si potrà successivamente valutare il grado di conseguimento dei risultati attesi, salvaguardando i criteri di oggettività che sono nello spirito del processo valutativo.

Per ognuno dei tre obiettivi di lavoro occorre indicare i rispettivi pesi percentuali. A completamento della scheda sono richieste la firma del valutatore e del valutato, nonché la data del colloquio di assegnazione, elementi, questi ultimi, indispensabili ai fini della regolare conclusione della fase di assegnazione degli obiettivi.

### Finalità

Scopo della compilazione di questa scheda è fissare tutti gli elementi quantitativi e qualitativi che si intende porre in evidenza per misurare e valutare la prestazione lavorativa del dirigente.

### Modalità di compilazione

La scheda di assegnazione va compilata, a cura del valutatore di concerto con il valutato, ad inizio di ogni periodo di valutazione, nonché nelle eventualità legate alla fase di monitoraggio.

### Linee guida per la compilazione

#### *Descrizione*

Identifica sinteticamente l'azione richiesta ed il risultato atteso per ognuno degli obiettivi.

Per il dirigente Coordinatore la scheda di assegnazione si compone di tre parti. Nella *Scheda 1 di assegnazione degli obiettivi* sono sinteticamente riportati i tre obiettivi; il primo obiettivo è standard e corrisponde alla realizzazione del Master Plan di Area da descrivere in dettaglio in un'apposita scheda (*Scheda 2 di assegnazione degli obiettivi*); il secondo è un obiettivo economico per il quale occorre specificare una o più possibili formulazioni riportate nel fascicolo; il terzo obiettivo è un obiettivo standard di incremento dei livelli di efficienza operativa e/o di innovazione organizzativa da specificare in apposita scheda (*Scheda 3 di assegnazione degli obiettivi*).

Per il Dirigente di Settore la scheda di assegnazione si compone di due parti. Nella *Scheda 1 di assegnazione degli obiettivi* sono sinteticamente riportati i tre obiettivi; il primo obiettivo è standard e corrisponde alla realizzazione del Master Plan di Settore da descrivere in dettaglio in un'apposita scheda (*Scheda 2 di assegnazione degli obiettivi*); il secondo è un obiettivo di natura economica e il

terzo è elaborato facendo riferimento ad uno o più sottodimensioni di recupero di efficienza e/o di innovazione organizzativa assegnati al Coordinatore.

Per i Dirigenti di Servizio e quelli in Posizione individuale la Scheda di assegnazione degli obiettivi è unica e raccoglie la descrizione dei due obiettivi e dei rispettivi indicatori.

Per i Dirigenti di Staff occorre specificare gli eventuali tre obiettivi o, in alternativa, individuare un progetto o un ambito specifico di attività su cui verrà espressa la valutazione di fine periodo.

#### *Indicatore di conseguimento*

Per ogni obiettivo descrivere uno o più indicatori di conseguimento.

Per il Coordinatore l'indicatore del primo obiettivo è standard (non va specificato) e corrisponde al giudizio formulato dall'Assessore a ramo sul grado di realizzazione complessiva del Master Plan di Area; l'indicatore del secondo obiettivo può essere scelto tra uno o più indicatori standard riportati nel fascicolo, specificandone i valori soglia; l'indicatore del terzo obiettivo è standard ed è dato dall'indice di innovazione organizzativa realizzato nell'Area, costruito selezionando le azioni di cambiamento organizzativo che si intende promuovere in un'apposita scheda.

Per i Dirigenti di Settore l'indicatore del primo obiettivo è standard (non va specificato) e corrisponde al giudizio formulato dal Coordinatore (media aritmetica di giudizi parziali sulle attività) sul grado di realizzazione complessiva del Master Plan di Settore; per il secondo e terzo obiettivo vanno identificati uno o più indicatori specifici.

Per i Dirigenti di Servizio e quelli in Posizione individuale occorre elaborare uno o più indicatori per ognuno dei due obiettivi.

Per i Dirigenti di Staff occorre specificare uno o più indicatori per gli eventuali tre obiettivi assegnati o, nel caso in cui si individua solo l'ambito di attività osservato non è richiesto alcun indicatore.

#### *Peso percentuale*

Indica il peso percentuale che viene assegnato ad un obiettivo rispetto alla prestazione lavorativa complessivamente osservata.

Per i Coordinatori i pesi dei tre obiettivi sono standard e per essi non va aggiunta altra informazione.

Per i Dirigenti di Settore i pesi dei tre obiettivi sono standard e per essi non va aggiunta altra informazione.

Per i Dirigenti di Servizio, il valutatore stabilisce il peso che intende attribuire ai due obiettivi, di cui ognuno non inferiore a 30.

Per i Dirigenti in Posizione individuale, solo in caso di assegnazione di due obiettivi, il valutatore stabilisce per il secondo un peso non inferiore a 30.

Per i Dirigenti di Staff il valutatore definisce discrezionalmente di attribuire, nel complesso, un peso specifico ai vari obiettivi, naturalmente fino al massimo di 100 punti.

*Data del colloquio e firme*

In calce alla scheda occorre riportare la data del colloquio di assegnazione degli obiettivi e le firme del valutato e del valutatore.

Si riporta, per esempio, la scheda di assegnazione degli obiettivi per il Dirigente di Settore.

<b>Assegnazione degli obiettivi – Scheda riassuntiva degli obiettivi - peso complessivo 100%</b>	
<b>Obiettivo 1 Master Plan di Settore</b> <span style="float: right;"><b>Peso 50%</b></span>	
<b>Descrizione</b>  <i>L'obiettivo deriva da una o più attività inserite nel Master Plan dell'Area</i>	<b>Indicatore di conseguimento</b>
<b>Obiettivo 2 Obiettivo economico</b> <span style="float: right;"><b>Peso 30 %</b></span>	
<b>Descrizione</b>  <b>Specificare un obiettivo di natura economica ed il suo eventuale riferimento nel Master Plan di Area e/o di Settore</b>  <i>* In assenza di un obiettivo strettamente economico per l'anno in corso indicare un obiettivo di <u>efficienza operativa</u></i>	<b>Indicatore di conseguimento</b>  <i>In alternativa, un indicatore quantitativo di:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ livello di spesa;</li> <li>▪ incremento delle entrate;</li> <li>▪ riduzione delle uscite;</li> <li>▪ riduzione dei residui attivi e/o passivi.</li> </ul>
<b>Obiettivo 3 Obiettivo di efficienza e di innovazione org.va</b> <span style="float: right;"><b>Peso 20 %</b></span>	
<b>Descrizione</b>  <b>Iniziative di incremento dei livelli di efficienza e di innovazione organizzativa individuate tra quelle assegnate al Coordinatore</b>	<b>Indicatore di conseguimento</b>
Firma del Coordinatore _____ Firma del Valutato _____	
Data del colloquio di assegnazione _____	

### **1.3 Scheda 2 di Assegnazione degli obiettivi (Master Plan di Area e di Settore)**

#### **Contenuto**

La scheda del Master Plan di Area descrive le attività che l'Assessore al ramo e il Coordinatore hanno individuato come prioritarie e rilevanti per l'anno lavorativo di riferimento.

La scheda del Master Plan di Settore descrive le attività che il Coordinatore ed il dirigente hanno individuato come prioritarie e rilevanti per l'anno lavorativo di riferimento.

Per ognuna delle attività si riportano tutti i dati essenziali alla loro identificazione e valutazione.

#### **Finalità**

Il Master Plan di Area e di Settore sono elaborati allo scopo di fornire un quadro chiaro e unitario cui far riferimento per l'assegnazione degli obiettivi di tutti i dirigenti di un'Area e di un Settore e soprattutto allo scopo di sviluppare scenari comuni, condivisi e motivanti verso cui far confluire gli sforzi lavorativi.

#### **Modalità di compilazione**

Il Master Plan di Area è redatto e approvato dall'Assessore al ramo in collaborazione con il Coordinatore d'Area.

Il Master Plan di Settore è redatto e approvato dal Coordinatore d'Area in collaborazione con il Dirigente di Settore.

#### **Linee guida per la compilazione**

##### *Attività*

Specificare le attività in numero da 10 a 20 per il Master Plan di Area e da 3 a 5 per il Master Plan di Settore, che si ritiene di dover realizzare prioritariamente nel corso dell'anno. Trattasi di attività complesse che coinvolgono tutti o quasi i Settori dell'Area o i Servizi di un Settore.

##### *Azioni*

Descrivere per ogni attività le specifiche azioni in cui essa può o deve essere articolata.

##### *Tempi*

Indica le scadenze entro cui realizzare le singole azioni. Sono possibili scadenze intermedie per output parziali.

##### *Risorse finanziarie, UPB, Funzioni obiettivo*

Indica le risorse finanziarie da accertare/impegnare e incassare/spendere per la realizzazione delle singole azioni in cui si articola l'attività.

*Risultati attesi*

Indica le finalità perseguite con le singole azioni da intraprendere ed i relativi indicatori di conseguimento..

*Esempio*

*Attività: Sostegno e sviluppo della pesca nella Regione.*

*Azione: Attuazione del VI Piano triennale per la pesca e l'acquacoltura 2004-2006 (L.41/82) e promozione della partecipazione del partenariato della pesca e della ricerca nella impostazione e attuazione delle attività rivolte al Settore*

*Tempi: 30 Novembre*

*Risultati attesi: Sviluppare migliori relazioni con il mondo produttivo e con la ricerca ed offrire ulteriori strumenti di sostegno.*

Si riporta, per esempio, una scheda di Master Plan di Area.

**Assegnazione degli obiettivi - Master Plan di Area**

Attività	Azioni	Tempi	Dirigente assegnatario	Risorse finanziarie, UPB e Funzioni obiettivo	Risultati attesi
1. ....	.....	.....	.....	.....	.....
2. ....	.....	.....	.....	.....	.....
3. ....	.....	.....	.....	.....	.....
4. ....	.....	.....	.....	.....	.....
5. ....	.....	.....	.....	.....	.....
6. ....	.....	.....	.....	.....	.....
7. ....	.....	.....	.....	.....	.....
8. ....	.....	.....	.....	.....	.....
9. ....	.....	.....	.....	.....	.....
10. ....	.....	.....	.....	.....	.....
11. ....	.....	.....	.....	.....	.....
12. ....	.....	.....	.....	.....	.....
13. ....	.....	.....	.....	.....	.....
14. ....	.....	.....	.....	.....	.....
15. ....	.....	.....	.....	.....	.....
16. ....	.....	.....	.....	.....	.....
17. ....	.....	.....	.....	.....	.....
18. ....	.....	.....	.....	.....	.....
19. ....	.....	.....	.....	.....	.....
20. ....	.....	.....	.....	.....	.....



#### **1.4 Scheda 3 di assegnazione degli obiettivi – Obiettivo di efficienza e di innovazione organizzativa**

##### Contenuto

La scheda, riservata alla valutazione delle prestazioni del Coordinatore d'Area, contiene le informazioni utili a selezionare gli interventi d'innovazione organizzativa che l'Assessore al ramo intende assegnare al Coordinatore perché questi possa veicolare tramite il Master Plan e gli obiettivi individuali le priorità in tema di riorganizzazione delle strutture e dei processi di funzionamento dell'amministrazione.

##### Finalità

Fornire un quadro completo e unitario degli interventi che si intendono promuovere in materia di riorganizzazione, rafforzando la visione dell'organizzazione per processi e la misurazione degli effetti del cambiamento, attraverso indicatori quantitativi di produttività, ma anche indicatori qualitativi di soddisfazione dell'utenza.

##### Modalità di compilazione

Gli interventi di innovazione organizzativa, distinti per sotto-dimensioni del cambiamento, sono elaborati e proposti dal Coordinatore e approvati dall'Assessore al ramo, che provvede a firmare la scheda in oggetto. Non è necessario compilare tutti i campi della scheda perché essa deve rispettare l'effettiva esigenza e possibilità di realizzare alcuni interventi nel corso dell'anno.

##### Linee guida per la compilazione

###### *Riorganizzazione della struttura*

Indicare gli interventi di riorganizzazione della struttura ipotizzati per l'anno in corso e coerenti con l'ordinamento vigente.

###### Esempio

*Modifica delle competenze di alcuni Servizi.*

###### *Razionalizzazione delle procedure*

Indicare gli interventi di razionalizzazione delle procedure ipotizzati per l'anno in corso.

###### Esempio

*Modifica della procedura di aggiornamento del portale informativo della Regione*

###### *Incremento della produttività dell'Area*

Indicare gli interventi di cambiamento organizzativo che si intende realizzare per incrementare i livelli di produttività di alcuni processi tipici dell'Area.

###### Esempio

*Riduzione dei tempi di istruttoria tecnico-amministrativa per l'erogazione di finanziamenti attraverso l'informatizzazione delle attività amministrative.*

*Rilevazione della soddisfazione dell'utenza (anche "cliente" interno)*

Indicare gli interventi di cambiamento organizzativo che si intende realizzare per introdurre o migliorare i sistemi di rilevazione / misurazione della soddisfazione dell'utenza dei processi tipici dell'Area specificati nella scheda.

Esempio

*Somministrazione di questionari di rilevazione agli utenti del servizio di assistenza alle imprese.*

*Indicatori di conseguimento (standard)*

Specificare tra quelli indicati nella scheda gli indicatori più coerenti con le tipologie di intervento ipotizzate.

Si riporta un esempio di Scheda di Assegnazione degli obiettivi di efficienza e di innovazione organizzativa del Coordinatore.

<b>Assegnazione degli obiettivi – Obiettivo di efficienza e di Innovazione organizzativa</b>	
<b>Peso 30%</b>	
<b>Sotto-dimensioni *</b>	<b>Indicatori di conseguimento (standard)</b>
1. <b>Riorganizzazione della struttura</b> (Specificare gli interventi previsti nell'anno)	Proposta del Coordinatore formalizzata dal Settore Organizzazione e Metodo per l'approvazione in Giunta
2. <b>Razionalizzazione delle procedure</b> (Specificare gli interventi previsti nell'anno)	Provvedimento adottato dal Coordinatore o promosso dal Coordinatore e adottato dai Dirigenti dell'Area
3. <b>Incremento della produttività dell'Area</b> (Specificare gli interventi previsti nell'anno)	Parametri riguardante: • il volume medio di attività rispetto all'anno precedente; • e/o la riduzione dei tempi medi rispetto all'anno precedente.
4. <b>Rilevazione della soddisfazione dell'utenza (anche "cliente" interno)</b> (Specificare gli interventi previsti nell'anno)	Provvedimento di introduzione o di utilizzo di un sistema già esistente di rilevazione della soddisfazione dei propri utenti
* Specificare le sotto-dimensioni che si intende attivare nell'anno	

## **1.5 Scheda di valutazione dei risultati**

### Contenuto

La scheda di valutazione dei risultati contiene tutte le informazioni utili alla misurazione e valutazione dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati. I riquadri dove si descrivono tali risultati possono rimandare anche a relazioni di approfondimento o ad allegati che meglio illustrano alcuni output ma che non sostituiscono in alcun caso la descrizione da parte del valutatore.

### Finalità

Lo scopo della compilazione di questa scheda è raccogliere in un quadro unitario e sintetico i dati e le informazioni sulle quali si intende fondare la misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo, fornendo una rappresentazione chiara e condivisa degli elementi che incidono sulla valutazione.

### Modalità di compilazione

I riquadri di descrizione dei risultati e di valutazione sono compilati dal valutatore con il supporto informativo del dirigente valutato.

### Linee guida per la compilazione

#### *Descrizione dei risultati*

Specificare i risultati conseguiti facendo riferimento solo ed esclusivamente agli indicatori di controllo adottati in fase di assegnazione dell'obiettivo ed eventualmente modificati in fase di monitoraggio.

#### *Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo*

Selezionare con una X il valore da "A" a "F" corrispondente al giudizio che si intende formulare in merito al grado di raggiungimento dello specifico obiettivo, considerando che il valore "F" corrisponde al giudizio "prestazione in linea con le aspettative".

Si riporta un esempio di scheda di valutazione dei risultati di un Dirigente di Settore.

**Valutazione della prestazione –  
Scheda riassuntiva della valutazione degli obiettivi**

**N.B.**

La lettera **F** corrisponde ad una prestazione raggiunta al **100%**. Una prestazione superiore alle attese va motivata adeguatamente con l'uso degli indicatori o di specifiche relazioni di accompagnamento, peso complessivo 100.

**Obiettivo 1 Master Plan**

**Peso 50%**

*Descrizione dei risultati*

Descrizione del grado di realizzazione complessiva del Master Plan  
(Vedi Scheda 2 di valutazione dei risultati)

*Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
≤50 %	←				100%	→				≥140 %

**Obiettivo 2 Obiettivo economico**

**Peso 30%**

*Descrizione dei risultati*

Grado di raggiungimento dell'obiettivo economico

*Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
≤50 %	←				100%	→				≥140 %

**Obiettivo 3 Innovazione organizzativa**

**Peso 20%**

*Descrizione dei risultati*

Grado di innovazione organizzativa (vedi Scheda 3 di valutazione dei risultati)

*Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
≤50 %	←				100%	→				≥140 %

## **1.6 Scheda 2 di valutazione dei risultati – Valutazione del Master Plan di Area o di Settore**

### Contenuto

Questa scheda contiene la descrizione dei risultati conseguiti dall'Area rispetto alle attività inserite nel Master Plan di Area o di Settore all'inizio del processo di valutazione.

### Finalità

Raccogliere tutte le informazioni utili alla valutazione del grado di valutazione delle singole attività del Piano annuale e successivamente a valutare il grado complessivo di realizzazione dello stesso Piano.

### Modalità di compilazione

La scheda di valutazione delle attività del Master Plan di Area è redatta dall'Assessore in collaborazione con il Coordinatore d'Area che fornisce i dati necessari a ricostruire i risultati conseguiti dall'Area.

La scheda di valutazione delle attività del Master Plan di Settore è redatta dal Coordinatore, in collaborazione con il Dirigente di Settore che fornisce i dati necessari a ricostruire i risultati conseguiti dal Settore.

### Linee guida per la compilazione della scheda 1 di assegnazione degli obiettivi

#### *Attività*

Riportare le attività inserite nel Master Plan di Area e di Settore ed eventualmente modificate in fase di monitoraggio.

#### *Risultati conseguiti*

Descrivere per ogni attività i risultati conseguiti.

#### *Indicatori di conseguimento*

Specifica i valori raggiunti dagli indicatori di conseguimento per ognuna delle attività inserite nel Master Plan.

#### *Valutazione*

Nel caso dei Coordinatori per ognuna delle attività i cui risultati sono descritti si riporta il giudizio dell'Assessore al ramo sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Il giudizio dell'Assessore può ricadere in una delle seguenti quattro categorie: "Non realizzata", "Realizzata solo in parte", "Realizzata in linea con le aspettative" e "Realizzata superando le aspettative".

Nel caso dei Dirigenti di Settore per ognuna delle attività i cui risultati sono descritti si riporta il giudizio del Coordinatore sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Il giudizio del Coordinatore può ricadere in una delle seguenti quattro categorie: "Non realizzata", "Realizzata solo in parte", "Realizzata in linea con le aspettative" e "Realizzata superando le aspettative".

Si riporta ad esempio una Scheda 2 di valutazione delle attività - Master Plan di Area.

**Valutazione della prestazione - Valutazione del Master Plan di Area**

Attività	Descrizione dei risultati conseguiti	Indicatore/i di conseguimento	Valutazione			
			Non realizzata	Realizzata solo in parte	Realizzata in linea con le aspettative	Realizzata superando le aspettative
1. ....						
2. ....						
3. ....						
4. ....						
5. ....						
6. ....						
7. ....						
8. ....						
9. ....						
10. ....						
11. ....						
12. ....						
13. ....						
14. ....						
15. ....						
16. ....						
17. ....						
18. ....						
19. ....						
20. ....						

### **1.7 Scheda 3 di valutazione dei risultati – Valutazione dell’obiettivo di efficienza e di innovazione organizzativa**

#### Contenuto

Questa scheda contiene la descrizione dei risultati conseguiti dall’Area in tema di innovazione organizzativa

#### Finalità

Raccogliere tutte le informazioni utili alla valutazione dell’incremento di efficienza operativa e al grado di innovazione organizzativa raggiunto, misurato attraverso gli indicatori adottati in fase di assegnazione e rispetto alle dimensioni di cambiamento attivate nel corso dell’anno.

#### Modalità di compilazione

La scheda di valutazione del grado di innovazione organizzativa è redatta dall’Assessore al ramo in collaborazione con il Coordinatore d’Area che fornisce i dati necessari a ricostruire i risultati conseguiti dall’Area.

#### Linee guida per la compilazione della scheda 1 di assegnazione degli obiettivi

##### *Sotto-dimensioni*

Riportare le attività di cambiamento organizzativo selezionate e definite in fase di assegnazione ed eventualmente modificate in fase di monitoraggio.

##### *Descrizione dei risultati raggiunti*

Descrivere per ogni attività di cambiamento i risultati conseguiti.

##### *Valutazione complessiva*

Indicare il giudizio sul grado di innovazione organizzativa raggiunto dall’Area, considerando che il valore “F” corrisponde al giudizio “*in linea con le aspettative*”.

Si riporta ad esempio una scheda di valutazione del grado di innovazione organizzativa in un’Area per un Coordinatore.

**Valutazione della prestazione –  
Valutazione dell'obiettivo di efficienza e innovazione organizzativa  
(a cura dell'Assessore all'Organizzazione)**

**Peso 30%**

<i>Sotto-dimensioni</i>	<i>Descrizione dei risultati raggiunti</i>									
1. Riorganizzazione della struttura										
2. Razionalizzazione delle procedure										
3. Incremento della produttività dell'Area										
4. Rilevazione della soddisfazione dell'utenza										
<b>"Valutazione complessiva del grado di innovazione organizzativa nell'Area (Valutazione da riportare nella scheda 1 di valutazione dei risultati all'obiettivo 3)</b>										
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>	
<b>≤50 %</b>					<b>100%</b>					<b>≥140 %</b>

**N.B.**

La lettera **F** corrisponde ad una prestazione raggiunta al **100%**. Una prestazione superiore alle attese va motivata adeguatamente con l'uso degli indicatori o di relazioni di accompagnamento.

Firma dell'Assessore all'Organizzazione \_\_\_\_\_



## **1.8 Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi**

### Contenuto

Questa scheda contiene la valutazione della seconda dimensione di analisi della prestazione lavorativa di un dirigente e riguarda le modalità ed i comportamenti con cui essi svolgono il loro ruolo.

### Finalità

La valutazione dei comportamenti organizzativi è funzionale a una migliore conoscenza delle capacità relazionali e gestionali da sviluppare ai fini di un miglioramento continuo dei livelli di prestazione individuale.

### Modalità di compilazione

La scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi è redatta dal valutatore. Questi seleziona per ognuno dei fattori il valore da “A” a “L” che meglio risponde al suo giudizio sui comportamenti espressi dal valutato.

### Linee guida per la compilazione della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi

#### *Fattore “X”*

Fornisce la descrizione del singolo fattore di comportamento e del suo valore “medio” corrispondente ad un “comportamento in linea con le attese”.

#### *Valutazione complessiva*

Calcolare e riportare sulla scheda il valore della media aritmetica, anche decimale, dei fattori di comportamento valutati.

Nel caso in cui la media non coincida con uno dei dieci valori di giudizio, perché essa è data da un valore decimale, tale valore deve essere annotato a margine della griglia di valutazione e in corrispondenza dei valori più prossimi.

In ogni caso il sistema informativo in dotazione al Nucleo elabora automaticamente la media aritmetica.

Si riporta un esempio di scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi di un Dirigente di Settore.

## Valutazione della prestazione –

### Comportamenti organizzativi - Peso max 20% sul punteggio complessivo dei risultati

<i>FATTORE 1 – Sviluppo ed applicazione delle competenze tecnico-professionali</i>										
Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo ed applicare le conoscenze specifiche richieste.										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
F = Ha dimostrato di essere informato su tutte le fasi della sua attività. E' stato in grado di fornire informazioni ai colleghi e superiori. Ha proficuamente utilizzato le sue conoscenze nell'espletamento delle sue funzioni.										
<i>FATTORE 2 – Gestione economica</i>										
Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità, ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità.										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
F = Ha adottato soluzioni che hanno tenuto conto del rapporto costo/benefici. Ha valutato correttamente l'economicità di gestione e le probabilità di successo.										
<i>FATTORE 3 – Gestione delle risorse umane</i>										
Capacità di motivare, indirizzare e valorizzare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati.										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
F = Ha saputo guidare e motivare i suoi collaboratori nel superare particolari difficoltà, attraverso un corretto uso degli strumenti di gestione del personale.										
<i>FATTORE 4 – Autonomia nell'assumere decisioni</i>										
Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando i rischi e le opportunità, anche in condizioni di incertezza.										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
F = Nel prendere le decisioni ha adottato schemi e modelli di lavoro esistenti per prevedere, pianificare e controllare situazioni ricorrenti. E' stato capace di assumersi le responsabilità connesse al suo ruolo.										
<i>FATTORE 5 – Propensione al cambiamento</i>										
Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative.										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
F = Ha identificato ed applicato nuovi approcci, metodi e soluzioni alternative a problemi operativi. Ha saputo introdurre aspetti innovativi nello sviluppo delle proprie attività e del proprio lavoro.										
<i>FATTORE 6 – Tensione al risultato</i>										
Capacità di perseguire risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato.										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
F = Ha dimostrato una forte tensione al raggiungimento degli obiettivi assegnati, adattandosi autonomamente al mutare delle situazioni.										
<i>FATTORE 7 – Attenzione alla qualità</i>										
Capacità di far bene le cose, in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito.										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
F = Ha comunicato regolarmente e chiaramente con gli utenti del suo servizio, dimostrando una costante attenzione al miglioramento degli standard di qualità raggiunti nello svolgimento delle proprie attività.										
<i>Valutazione complessiva</i>										
Media delle valutazioni (dove A=1 ed L=10).										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	

## **1.9 Scheda di valutazione complessiva**

### Contenuto

La scheda in esame contiene tutti gli elementi relativi alla valutazione complessiva e di sintesi della prestazione lavorativa annuale. Essa, inoltre, fornisce le informazioni che il valutatore intende mettere in evidenza con riferimento ai fattori che specificamente hanno determinato il giudizio complessivo e le azioni che egli suggerisce di intraprendere per migliorare la performance lavorativa futura.

### Finalità

Lo scopo della compilazione di tale scheda è comunicare al valutato gli elementi ritenuti fondanti il giudizio espresso sull'azione organizzativa realizzata dal valutato. Attraverso tale comunicazione si raggiunge uno degli obiettivi principali del sistema di valutazione che è quello della condivisione delle scelte organizzative e della motivazione delle risorse assegnate alla struttura del valutatore.

### Modalità di compilazione

La scheda di valutazione complessiva va compilata a cura del valutatore e sottoposta al dirigente valutato per presa visione in occasione del colloquio di valutazione.

### Linee guida per la compilazione della scheda finale di valutazione della prestazione

#### *Punteggio complessivo*

Il punteggio complessivo deriva dalla moltiplicazione del valore ottenuto sulla valutazione complessiva dei risultati per il coefficiente moltiplicativo corrispondente al valore riportato sulla media dei comportamenti organizzativi

#### ***Cause che hanno influenzato positivamente o negativamente il raggiungimento dei risultati attesi.***

Descrivere sinteticamente i problemi, gli ostacoli o gli eventi non previsti che hanno influenzato negativamente il conseguimento dei risultati.

Indicare le cause che hanno favorito il raggiungimento positivo dei risultati attesi.

#### ***Indicazioni per eventuali azioni di sviluppo professionale e/o di rinforzo della prestazione: formazione, esperienza su altri ruoli***

Indicare le eventuali azioni e proposte per il valutato a rinforzo della prestazione (formazione, esperienza in altri ruoli, partecipazione a progetti, ecc.) o le azioni di sviluppo scaturenti dalla valutazione (crescita verso ruoli più complessi e di maggior peso organizzativo).

#### ***Data del colloquio e firme.***

Riportare la data del colloquio di valutazione finale e le firme congiunte del valutatore e quella per presa visione del valutato.

Nel caso della valutazione del Coordinatore occorre riportare anche la firma dell'Assessore all'Organizzazione e alle Risorse Umane.

Si riporta un esempio di Scheda di valutazione complessiva della prestazione di un Coordinatore.

<p><b>Valutazione della prestazione - Scheda di valutazione complessiva della prestazione</b></p> <p><b>Punteggio complessivo:</b></p> <p>_____</p> <p><i>N.B. il punteggio definitivo viene calcolato dal sistema informativo e validato dal Nucleo di supporto alla valutazione della Dirigenza.</i></p> <p><i>Cause che hanno influenzato positivamente o negativamente il raggiungimento dei risultati attesi</i></p> <p>_____</p> <p><i>Indicazioni per eventuali azioni di sviluppo professionale e/o di rinforzo della prestazione: formazione, esperienza su altri ruoli.....</i></p> <p>_____</p> <p>Data colloquio di valutazione finale _____</p> <p>Firma dell'Assessore al ramo valutatore _____</p> <p>Firma dell'Assessore all'Organizzazione _____</p> <p>Firma del valutato _____</p> <p style="text-align: right;">9</p>
--

## **Appendice**

### **a - Linee guida per lo svolgimento del colloquio di valutazione**

## 1. Il Colloquio di valutazione

Un processo di valutazione delle prestazioni non si può considerare completo in assenza di una discussione della valutazione tra valutatore e valutato.

Si usa l'espressione "discussione" e non comunicazione del giudizio perché lo scopo del colloquio è quello di far conoscere al valutato come è stata valutata la sua attività e quali sono i punti in cui essa deve migliorare. Il vero fondamentale obiettivo è di discutere dei risultati conseguiti, di chiarire eventuali difficoltà e ostacoli da lui riscontrati, di definire congiuntamente idee per il futuro, programmi e obiettivi specifici da raggiungere.

### 1.1 Il colloquio

Il colloquio di valutazione è una discussione centrata sulla soluzione dei problemi. Essa trae spunto dalla valutazione dei risultati di un periodo trascorso, per orientarsi al futuro. Così intesa, la discussione della valutazione è uno strumento di grande efficacia per lo sviluppo dei propri collaboratori; rappresenta uno dei più importanti compiti del dirigente, che attraverso il processo valutativo guida il collaboratore nella migliore conoscenza di sé e del proprio lavoro e nello sviluppo delle capacità di fissare da sé gli obiettivi e di proporli al supervisore, assumendosene le relative responsabilità per il loro conseguimento.

Il colloquio di valutazione, dunque, costituisce il momento più significativo del ciclo di valutazione e consiste nell'esame congiunto tra valutatore e valutato dei seguenti elementi:

- il grado di raggiungimento dei risultati di lavoro sotto il profilo qualitativo e quantitativo;
- gli aspetti critici e problematici che hanno contraddistinto l'attività del valutato;
- le indicazioni per il futuro.

Il colloquio di valutazione va quindi gestito come un momento di sviluppo professionale dei collaboratori ed una reale opportunità di miglioramento degli aspetti organizzativi.

Per raggiungere questi due obiettivi è importante:

- Evitare una gestione burocratica del processo e del colloquio;
- Dare informazioni ampie e relative a tutti gli aspetti considerati nella valutazione;
- Sviluppare la partecipazione attiva del valutato;
- Orientare l'incontro all'analisi dell'attività lavorativa e all'individuazione dei mezzi per rilevare e affrontare le carenze;
- Lasciare spazio ed iniziativa al valutato nell'individuazione dei cambiamenti da apportare ai piani di lavoro futuri.

Il formale colloquio di valutazione si svolge al termine della compilazione della scheda da parte del valutatore, anche se naturalmente la discussione sulla prestazione si svolge sul piano pratico anche più volte nel corso dell'anno lavorativo.

### 1.2 Indicazioni per una gestione efficace del colloquio di valutazione

Per ottenere il massimo risultato dal colloquio di valutazione è necessario seguire alcune regole che riguardano il processo di valutazione ed altre che attengono la tecnica di comunicazione in generale.

A. Esaminare commenti e valutazioni con il valutato

Allo scopo di evitare fraintendimenti è opportuno:

- Rinforzare ogni commento con dati che siano misurabili e osservabili;
- Confrontare la prestazione del collaboratore con gli obiettivi ed i compiti stabiliti in precedenza;
- Ascoltare le reazioni del valutato;
- Rispondere a tutte le domande e chiarire ogni aspetto non compreso;
- Non assumere un atteggiamento difensivo e ribadire che la valutazione riguarda soltanto la prestazione.

B. Discutere le necessità di miglioramento della prestazione

Poiché la maggior parte delle persone è interessata al proprio lavoro e desidera migliorare la prestazione e la valutazione risulta importante:

- Mettere in evidenza quali sono le abilità che contribuiranno allo sviluppo del proprio lavoro;
- Ricercare l'accordo sull'area che richiede miglioramento e sui passi da compiere per conseguirlo.

C. Discutere sulle possibilità di crescita del collaboratore

Gli obiettivi personali sono una componente importante nella motivazione a perseguire gli obiettivi fissati dall'organizzazione. A tal scopo è opportuno:

- Esplicitare la disponibilità dell'organizzazione a supportare la crescita personale del collaboratore;
- Far esplicitare i commenti del valutato.

D. Ottenere il consenso del collaboratore

L'effetto motivazionale del giudizio del valutatore sarà limitato nel caso in cui il valutato non ne condivide il contenuto. A tal scopo è opportuno discutere dettagliatamente tutti i punti sui quali il valutato non è d'accordo.

**b - Le cinque tipologie di fascicoli di valutazione individuali**



## **1. Il Fascicolo del Coordinatore d'Area**



**Fascicolo di valutazione delle Prestazioni Dirigenziali**  
**Coordinatore d'Area**

Anno di riferimento 2009

Cognome e Nome _____	Medaglia _____
Posizione _____	Dal _____
Area _____	
Sede _____	

Valutatore \_\_\_\_\_

Posizione del Valutatore \_\_\_\_\_ Dal \_\_\_\_\_

## Assegnazione degli obiettivi – Scheda riassuntiva degli obiettivi - peso complessivo 100%

### Obiettivo 1 Master Plan di Area

**Peso 50%**

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento (standard)</i>
<b>Conseguimento del Piano annuale delle attività (vedi Scheda di assegnazione degli obiettivi – <i>Master Plan di Area</i>)</b>	<i>Giudizio complessivo dell'Assessore al ramo, validato dal N.d.V., tenendo conto del giudizio espresso per ciascuna delle attività del Master Plan</i>

### Obiettivo 2 Obiettivo economico

**Peso 20%**

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>
<b>Specificare un obiettivo di natura economica e il suo eventuale riferimento nel Master Plan</b>	<i>In alternativa, un indicatore quantitativo di:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>livello di spesa;</i></li> <li>• <i>incremento delle entrate;</i></li> <li>• <i>riduzione delle uscite;</i></li> <li>• <i>riduzione dei residui attivi e/o passivi.</i></li> </ul>

### Obiettivo 3 Obiettivo di Efficienza e Innovazione org.va

**Peso 30%**

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento (standard)</i>
<b>Iniziative di incremento dei livelli di efficienza e di innovazione organizzativa (vedi Scheda di assegnazione degli obiettivi - <i>Obiettivo di efficienza e di Innovazione organizzativa</i>)</b>	<i>Grado di innovazione organizzativa (vedi Scheda di assegnazione degli obiettivi - <i>Obiettivo di efficienza e di Innovazione organizzativa</i>)</i>

Firma dell'Assessore al ramo \_\_\_\_\_

Firma dell'Assessore all'Organizzazione \_\_\_\_\_

Firma del Valutato \_\_\_\_\_

Data del colloquio di assegnazione \_\_\_\_\_

**Assegnazione degli obiettivi - Master Plan di Area**

Attività	Azioni	Tempi	Dirigente assegnatario	Risorse finanziarie, UPB e Funzioni obiettivo	Risultati attesi
1. ....	.....	.....	.....	.....	.....
2. ....	.....	.....	.....	.....	.....
3. ....	.....	.....	.....	.....	.....
4. ....	.....	.....	.....	.....	.....
5. ....	.....	.....	.....	.....	.....
6. ....	.....	.....	.....	.....	.....
7. ....	.....	.....	.....	.....	.....
8. ....	.....	.....	.....	.....	.....
9. ....	.....	.....	.....	.....	.....
10. ....	.....	.....	.....	.....	.....
11. ....	.....	.....	.....	.....	.....
12. ....	.....	.....	.....	.....	.....
13. ....	.....	.....	.....	.....	.....
14. ....	.....	.....	.....	.....	.....
15. ....	.....	.....	.....	.....	.....
16. ....	.....	.....	.....	.....	.....
17. ....	.....	.....	.....	.....	.....
18. ....	.....	.....	.....	.....	.....
19. ....	.....	.....	.....	.....	.....
20. ....	.....	.....	.....	.....	.....

**Assegnazione degli obiettivi –  
Obiettivo di efficienza e di Innovazione organizzativa**

**Peso 30%**

Sotto-dimensioni *	Indicatori di conseguimento ( <i>standard</i> )
<p><b>1. Riorganizzazione della struttura</b> (Specificare gli interventi previsti nell'anno)</p>	<p><i>Proposta del Coordinatore formalizzata dal Settore Organizzazione e Metodo per l'approvazione in Giunta</i></p>
<p><b>2. Razionalizzazione delle procedure</b> (Specificare gli interventi previsti nell'anno)</p>	<p><i>Provvedimento adottato dal Coordinatore o promosso dal Coordinatore e adottato dai Dirigenti dell'Area</i></p>
<p><b>3. Incremento della produttività dell'Area</b> (Specificare gli interventi previsti nell'anno)</p>	<p><i>Parametro/i riguardante:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>il volume medio di attività rispetto all'anno precedente;</i></li> <li>• <i>e/o la riduzione dei tempi medi rispetto all'anno precedente.</i></li> </ul>
<p><b>4. Rilevazione della soddisfazione dell'utenza (anche "cliente" interno)</b> (Specificare gli interventi previsti nell'anno)</p>	<p><i>Provvedimento di introduzione o di utilizzo di un sistema già esistente di rilevazione della soddisfazione dei propri utenti</i></p>
<p><b>* Specificare le sotto-dimensioni che si intende attivare nell'anno</b></p>	

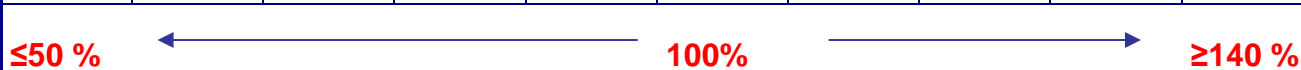
## Valutazione della prestazione – Scheda riassuntiva della valutazione degli obiettivi

### N.B.

La lettera **F** corrisponde ad una prestazione raggiunta al **100%**. Una prestazione superiore alle attese va motivata adeguatamente con l'uso degli indicatori o di specifiche relazioni di accompagnamento.

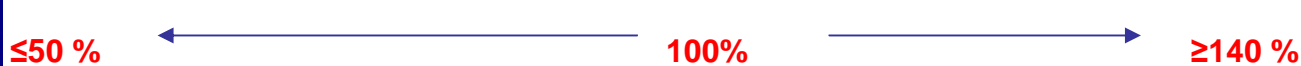
### Obiettivo 1 Master Plan

Peso 50 %

<i>Descrizione dei risultati</i>									
Descrizione del grado di realizzazione complessiva del Master Plan (Vedi Scheda 2 di valutazione dei risultati)									
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
									


### Obiettivo 2 Obiettivo economico

Peso 20%

<i>Descrizione dei risultati</i>									
Grado di raggiungimento dell'obiettivo economico									
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
									

### Obiettivo 3 Innovazione organizzativa

Peso 30%

<i>Descrizione dei risultati</i>									
Grado di innovazione organizzativa (vedi Scheda 3 di valutazione dei risultati)									
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
									

**Valutazione della prestazione - Valutazione del Master Plan di Area**

Attività	Descrizione dei risultati conseguiti	Indicatore/i di conseguimento	Valutazione			
			Non realizzata	Realizzata solo in parte	Realizzata in linea con le aspettative	Realizzata superando le aspettative
1. ....						
2. ....						
3. ....						
4. ....						
5. ....						
6. ....						
7. ....						
8. ....						
9. ....						
10. ....						
11. ....						
12. ....						
13. ....						
14. ....						
15. ....						
16. ....						
17. ....						
18. ....						
19. ....						
20. ....						

**Valutazione della prestazione –  
Valutazione dell’obiettivo di efficienza e innovazione organizzativa**

**(a cura dell’Assessore all’Organizzazione)**

**Peso 30%**

<b>Sotto-dimensioni</b>		<b>Descrizione dei risultati raggiunti</b>									
1. Riorganizzazione della struttura											
2. Razionalizzazione delle procedure											
3. Incremento della produttività dell’Area											
4. Rilevazione della soddisfazione dell’utenza											
<b>“Valutazione complessiva del grado di innovazione organizzativa nell’Area (Valutazione da riportare nella scheda 1 di valutazione dei risultati all’obiettivo 3)</b>											
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>		
<b>≤50 %</b>		←—————→				←—————→				<b>≥140 %</b>	
<b>100%</b>											

**N.B.**

La lettera **F** corrisponde ad una prestazione raggiunta al **100%**. Una prestazione superiore alle attese va motivata adeguatamente con l’uso degli indicatori o di relazioni di accompagnamento.

**Firma dell’Assessore all’Organizzazione** \_\_\_\_\_



## Valutazione della prestazione –

### Comportamenti organizzativi - Peso max 20% sul punteggio complessivo dei risultati

#### (a cura dell'Assessore al ramo)

<b>FATTORE 1 – Sviluppo ed applicazione delle competenze tecnico-professionali</b>									
<i>Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo ed applicare le conoscenze specifiche richieste.</i>									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
F = Ha dimostrato di essere informato su tutte le fasi della sua attività. E' stato in grado di fornire informazioni ai colleghi e superiori. Ha proficuamente utilizzato le sue conoscenze nell'espletamento delle sue funzioni.									
<b>FATTORE 2 – Gestione economica</b>									
<i>Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità, ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità.</i>									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
F = Ha adottato soluzioni che hanno tenuto conto del rapporto costo/benefici. Ha valutato correttamente l'economicità di gestione e le probabilità di successo.									
<b>FATTORE 3 – Gestione delle risorse umane</b>									
<i>Capacità di motivare, indirizzare e valorizzare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati.</i>									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
F = Ha saputo guidare e motivare i suoi collaboratori nel superare particolari difficoltà, attraverso un corretto uso degli strumenti di gestione del personale									
<b>FATTORE 4 – Autonomia nell'assumere decisioni</b>									
<i>Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando i rischi e le opportunità, anche in condizioni di incertezza.</i>									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
F = Nel prendere le decisioni ha adottato schemi e modelli di lavoro esistenti per prevedere, pianificare e controllare situazioni ricorrenti. E' stato capace di assumersi le responsabilità connesse al suo ruolo.									
<b>FATTORE 5 – Propensione al cambiamento</b>									
<i>Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative.</i>									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
F = Ha identificato ed applicato nuovi approcci, metodi e soluzioni alternative a problemi operativi. Ha saputo introdurre aspetti innovativi nello sviluppo delle proprie attività e del proprio lavoro									
<b>FATTORE 6 – Tensione al risultato</b>									
<i>Capacità di perseguire risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato.</i>									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
F = Ha dimostrato una forte tensione al raggiungimento degli obiettivi assegnati, adattandosi autonomamente al mutare delle situazioni.									
<b>FATTORE 7 – Attenzione alla qualità</b>									
<i>Capacità di far bene le cose, in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito.</i>									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
F = Ha comunicato regolarmente e chiaramente con gli utenti del suo servizio, dimostrando una costante attenzione al miglioramento degli standard di qualità raggiunti nello svolgimento delle proprie attività.									
<b>Valutazione complessiva</b>									
<i>Media delle valutazioni (dove A=1 ed L=10).</i>									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L

## Valutazione della prestazione - Scheda di valutazione complessiva della prestazione

### Punteggio complessivo:

\_\_\_\_\_

***N.B. il punteggio definitivo viene calcolato dal sistema informativo e validato dal Nucleo di supporto alla valutazione della Dirigenza.***

*Cause che hanno influenzato positivamente o negativamente il raggiungimento dei risultati attesi*

*Indicazioni per eventuali azioni di sviluppo professionale e/o di rinforzo della prestazione: formazione, esperienza su altri ruoli.....*

Data colloquio di valutazione finale \_\_\_\_\_

Firma dell'Assessore al ramo valutatore \_\_\_\_\_

Firma dell'Assessore all'Organizzazione \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## **2. Il Fascicolo del Dirigente di Settore**



**Fascicolo di valutazione delle Prestazioni Dirigenziali**  
**Dirigente di Settore**

**Anno di riferimento** 2009

Cognome e Nome	_____	Medaglia	_____
Posizione	_____	Dal	_____
Area	_____		
Settore	_____		
Sede	_____		

**Valutatore** \_\_\_\_\_

**Posizione del Valutatore** \_\_\_\_\_ **Dal** \_\_\_\_\_

## Assegnazione degli obiettivi – Scheda riassuntiva degli obiettivi - peso complessivo 100%

### Obiettivo 1 Master Plan di Settore

**Peso 50%**

<b>Descrizione</b>	<b>Indicatore di conseguimento</b>
<p><i>L'obiettivo deriva da una o più attività inserite nel Master Plan dell'Area</i></p>	

### Obiettivo 2 Obiettivo economico

**Peso 30 %**

<b>Descrizione</b>	<b>Indicatore di conseguimento</b>
<p><b>Specificare un obiettivo di natura economica ed il suo eventuale riferimento nel Master Plan di Area e/o di Settore</b></p> <p><i>* In assenza di un obiettivo strettamente economico per l'anno in corso indicare un obiettivo di <u>efficienza operativa</u></i></p>	<p><i>In alternativa, un indicatore quantitativo di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>livello di spesa;</i></li> <li>• <i>incremento delle entrate;</i></li> <li>• <i>riduzione delle uscite;</i></li> <li>• <i>riduzione dei residui attivi e/o passivi.</i></li> </ul>

### Obiettivo 3 Obiettivo di efficienza e di innovazione org.va

**Peso 20 %**

<b>Descrizione</b>	<b>Indicatore di conseguimento</b>
<p><b>Iniziative di incremento dei livelli di efficienza e di innovazione organizzativa individuate tra quelle assegnate al Coordinatore</b></p>	

Firma del Coordinatore \_\_\_\_\_ Firma del Valutato \_\_\_\_\_

Data del colloquio di assegnazione \_\_\_\_\_

**Assegnazione degli obiettivi - Master Plan di Settore**

Attività	Azioni	Tempi	Risorse finanziarie, UPB e Funzioni obiettivo	Risultati attesi
1.....	.....	.....	.....	.....
2.....	.....	.....	.....	.....
3.....	.....	.....	.....	.....
4.....	.....	.....	.....	.....
5.....	.....	.....	.....	.....


## Valutazione della prestazione – Scheda riassuntiva della valutazione degli obiettivi

### N.B.

La lettera **F** corrisponde ad una prestazione raggiunta al **100%**. Una prestazione superiore alle attese va motivata adeguatamente con l'uso degli indicatori o di specifiche relazioni di accompagnamento, peso complessivo 100.

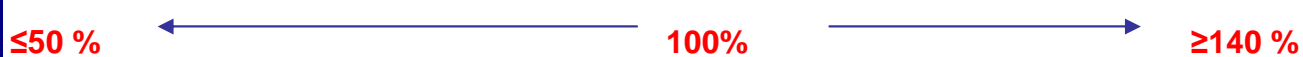
### Obiettivo 1 Master Plan

Peso 50%

<b>Descrizione dei risultati</b>										
Descrizione del grado di realizzazione complessiva del Master Plan (Vedi Scheda 2 di valutazione dei risultati)										
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
										


### Obiettivo 2 Obiettivo economico

Peso 30%

<b>Descrizione dei risultati</b>										
Grado di raggiungimento dell'obiettivo economico										
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
										

### Obiettivo 3 Innovazione organizzativa

Peso 20%

<b>Descrizione dei risultati</b>										
Grado di innovazione organizzativa (vedi Scheda 3 di valutazione dei risultati)										
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
										

**Valutazione della prestazione - Valutazione del Master Plan di Settore**

Attività	Descrizione dei risultati conseguiti	Indicatore/i di conseguimento	Valutazione			
			Non realizzata	Realizzata solo in parte	Realizzata in linea con le aspettative	Realizzata superando le aspettative
1.....	.....	.....				
2.....	.....	.....				
3.....	.....	.....				
4.....	.....	.....				
5.....	.....	.....				



## Valutazione della prestazione –

### Comportamenti organizzativi - Peso max 20% sul punteggio complessivo dei risultati

#### FATTORE 1 – Sviluppo ed applicazione delle competenze tecnico-professionali

*Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo ed applicare le conoscenze specifiche richieste.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha dimostrato di essere informato su tutte le fasi della sua attività. E' stato in grado di fornire informazioni ai colleghi e superiori. Ha proficuamente utilizzato le sue conoscenze nell'espletamento delle sue funzioni.

#### FATTORE 2 – Gestione economica

*Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità, ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha adottato soluzioni che hanno tenuto conto del rapporto costo/benefici. Ha valutato correttamente l'economicità di gestione e la probabilità di successo.

#### FATTORE 3 – Gestione delle risorse umane

*Capacità di motivare, indirizzare e valorizzare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha saputo guidare e motivare i suoi collaboratori nel superare particolari difficoltà, attraverso un corretto uso degli strumenti di gestione del personale

#### FATTORE 4 – Autonomia nell'assumere decisioni

*Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando i rischi e le opportunità, anche in condizioni di incertezza.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Nel prendere le decisioni ha adottato schemi e modelli di lavoro esistenti per prevedere, pianificare e controllare situazioni ricorrenti. E' stato capace di assumersi le responsabilità connesse al suo ruolo.

#### FATTORE 5 – Propensione al cambiamento

*Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha identificato ed applicato nuovi approcci, metodi e soluzioni alternative a problemi operativi. Ha saputo introdurre aspetti innovativi nello sviluppo delle proprie attività e del proprio lavoro

#### FATTORE 6 – Tensione al risultato

*Capacità di perseguire risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha dimostrato una forte tensione al raggiungimento degli obiettivi assegnati, adattandosi autonomamente al mutare delle situazioni.

#### FATTORE 7 – Attenzione alla qualità

*Capacità di far bene le cose, in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha comunicato regolarmente e chiaramente con gli utenti del suo servizio, dimostrando una costante attenzione al miglioramento degli standard di qualità raggiunti nello svolgimento delle proprie attività.

#### Valutazione complessiva

*Media delle valutazioni (dove A=1 ed L=10).*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

## Scheda di valutazione complessiva della prestazione

### Punteggio complessivo:

\_\_\_\_\_

***N.B. il punteggio definitivo viene calcolato dal sistema informativo e validato dal Nucleo di supporto alla valutazione della Dirigenza.***

*Cause che hanno influenzato positivamente o negativamente il raggiungimento dei risultati attesi*

*Indicazioni per eventuali azioni di sviluppo professionale e/o di rinforzo della prestazione: formazione, esperienza su altri ruoli.....*

Data colloquio di valutazione finale \_\_\_\_\_

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

### **3. Il Fascicolo del Dirigente di Servizio**



**Fascicolo di valutazione delle Prestazioni Dirigenziali**  
**Dirigente di Servizio**

**Anno di riferimento** 2009

Cognome e Nome	_____	Medaglia	_____
Posizione	_____	Dal	_____
Area	_____		
Settore	_____		
Servizio	_____		
Sede	_____		

**Valutatore** \_\_\_\_\_

**Posizione del Valutatore** \_\_\_\_\_ **Dal** \_\_\_\_\_

## Assegnazione degli obiettivi –

### Scheda riassuntiva degli obiettivi - peso complessivo 100%

#### Obiettivo 1

**Peso min. 30 %**

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>

#### Obiettivo 2

**Peso min. 30 %**

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_ Firma del Valutato \_\_\_\_\_

Data del colloquio di assegnazione \_\_\_\_\_

## Valutazione della prestazione – Scheda riassuntiva della valutazione degli obiettivi

### N.B.

La lettera **F** corrisponde ad una prestazione raggiunta al **100%**. Una prestazione superiore alle attese va motivata adeguatamente con l'uso degli indicatori o di specifiche relazioni di accompagnamento, peso complessivo 100.

### Obiettivo 1

Peso min. 30 %

<i>Descrizione dei risultati</i>										
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
<b>≤50 %</b>	←—————				<b>100%</b>	—————→				<b>≥140 %</b>

### Obiettivo 2

Peso min. 30 %

<i>Descrizione dei risultati</i>										
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
<b>≤50 %</b>	←—————				<b>100%</b>	—————→				<b>≥140 %</b>

## Valutazione della prestazione –

### Comportamenti organizzativi - Peso max 20% sul punteggio complessivo dei risultati

#### FATTORE 1 – Sviluppo ed applicazione delle competenze tecnico-professionali

*Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo ed applicare le conoscenze specifiche richieste.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha dimostrato di essere informato su tutte le fasi della sua attività. E' stato in grado di fornire informazioni ai colleghi e superiori. Ha proficuamente utilizzato le sue conoscenze nell'espletamento delle sue funzioni.

#### FATTORE 2 – Attenzione all'efficienza

*Capacità di realizzare le attività assegnate con particolare attenzione ai tempi e alla completezza dei processi di lavoro.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha adottato soluzioni che hanno tenuto conto delle priorità temporali e delle scadenze fissate. Ha valutato correttamente la rilevanza dell'efficienza di tutte le fasi dei processi di lavoro realizzati.

#### FATTORE 3 – Capacità relazionali

*Capacità di auto-motivazione, di comunicazione e di lavoro in gruppo per il conseguimento degli obiettivi concordati.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha saputo operare in collaborazione con i colleghi nel superare particolari difficoltà, facendo leva sull'auto-motivazione e sulla capacità di dialogo.

#### FATTORE 4 – Autonomia nell'assumere decisioni

*Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando i rischi e le opportunità, anche in condizioni di incertezza.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Nel prendere le decisioni ha adottato schemi e modelli di lavoro esistenti per prevedere, pianificare e controllare situazioni ricorrenti. E' stato capace di assumersi le responsabilità connesse al suo ruolo.

#### FATTORE 5 – Propensione al cambiamento

*Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha identificato ed applicato nuovi approcci, metodi e soluzioni alternative a problemi operativi. Ha saputo introdurre aspetti innovativi nello sviluppo delle proprie attività e del proprio lavoro

#### FATTORE 6 – Tensione al risultato

*Capacità di perseguire risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha dimostrato una forte tensione al raggiungimento degli obiettivi assegnati, adattandosi autonomamente al mutare delle situazioni.

#### FATTORE 7 – Attenzione alla qualità

*Capacità di far bene le cose, in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha comunicato regolarmente e chiaramente con gli utenti del suo servizio, dimostrando una costante attenzione al miglioramento degli standard di qualità raggiunti nello svolgimento delle proprie attività.

#### Valutazione complessiva

*Media delle valutazioni (dove A=1 ed L=10).*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

## Scheda di valutazione complessiva della prestazione

### Punteggio complessivo:

\_\_\_\_\_

***N.B. il punteggio definitivo viene calcolato dal sistema informativo e validato dal Nucleo di supporto alla valutazione della Dirigenza.***

*Cause che hanno influenzato positivamente o negativamente il raggiungimento dei risultati attesi*

*Indicazioni per eventuali azioni di sviluppo professionale e/o di rinforzo della prestazione: formazione, esperienza su altri ruoli.....*

Data colloquio di valutazione finale \_\_\_\_\_

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_



#### **4. Il Fascicolo del Dirigente di Staff**



**Fascicolo di valutazione delle Prestazioni Dirigenziali**  
**Dirigente di Staff**

**Anno di riferimento** 2009

Cognome e Nome	_____	Medaglia	_____
Posizione	_____	Dal	_____
Assessorato	_____		
Area	_____		
Sede	_____		

**Valutatore** \_\_\_\_\_

**Posizione del Valutatore** \_\_\_\_\_ **Dal** \_\_\_\_\_

## Assegnazione degli obiettivi –

### Scheda riassuntiva degli obiettivi - peso complessivo 100%

<b>Obiettivo 1*</b>	<b>Peso ... %</b>
<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>

<b>Obiettivo 2*</b>	<b>Peso ... %</b>
<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>

<b>Obiettivo 3*</b>	<b>Peso ...%</b>
<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_ Firma del Valutato \_\_\_\_\_

Data del colloquio di assegnazione \_\_\_\_\_

**\* Nel caso in cui la natura delle attività assegnate al Dirigente di Staff non consenta un'articolazione preventiva e ben definita di obiettivi e indicatori, è possibile sostituire i tre obiettivi con un'indicazione puntuale di un progetto o dell'ambito di attività svolta dal Dirigente che si intende valutare, cui verrà attribuito nel complesso un peso fino al massimo di 100 punti per i risultati della prestazione lavorativa annua.**

## Valutazione della prestazione – Scheda riassuntiva della valutazione degli obiettivi

### N.B.

La lettera **F** corrisponde ad una prestazione raggiunta al **100%**. Una prestazione superiore alle attese va motivata adeguatamente con l'uso degli indicatori o di specifiche relazioni

### Obiettivo 1 Peso %

<i>Descrizione dei risultati</i>									
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
<b>≤50 %</b>		←—————→ <b>100%</b>				—————→ <b>≥140 %</b>			

### Obiettivo 2 Obiettivo economico Peso %

<i>Descrizione dei risultati</i>									
Grado di raggiungimento dell'obiettivo									
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
<b>≤50 %</b>		←—————→ <b>100%</b>				—————→ <b>≥140 %</b>			

### Obiettivo 3 Innovazione organizzativa Peso %

<i>Descrizione dei risultati</i>									
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
<b>≤50 %</b>		←—————→ <b>100%</b>				—————→ <b>≥140 %</b>			

**\* Nel caso in cui i tre obiettivi siano stati sostituiti da un progetto o un ambito di attività, alla fine della relazione sui risultati conseguiti il valutatore deve esprimere una valutazione dei risultati con un punteggio che andrà da 0 a 100.**

## Valutazione della prestazione –

### Comportamenti organizzativi - Peso max 20% sul punteggio complessivo dei risultati

#### FATTORE 1 – Sviluppo ed applicazione delle competenze tecnico-professionali

*Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo ed applicare le conoscenze specifiche richieste.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha dimostrato di essere informato su tutte le fasi della sua attività. E' stato in grado di fornire informazioni ai colleghi e superiori. Ha proficuamente utilizzato le sue conoscenze nell'espletamento delle sue funzioni.

#### FATTORE 2 – Attenzione all'efficienza

*Capacità di realizzare le attività assegnate con particolare attenzione ai tempi e alla completezza dei processi di lavoro.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha adottato soluzioni che hanno tenuto conto delle priorità temporali e delle scadenze fissate. Ha valutato correttamente la rilevanza dell'efficienza di tutte le fasi dei processi di lavoro realizzati.

#### FATTORE 3 – Capacità relazionali

*Capacità di auto-motivazione, di comunicazione e di lavoro in gruppo per il conseguimento degli obiettivi concordati.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha saputo operare in collaborazione con i colleghi nel superare particolari difficoltà, facendo leva sull'auto-motivazione e sulla capacità di dialogo.

#### FATTORE 4 – Autonomia nell'assumere decisioni

*Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando i rischi e le opportunità, anche in condizioni di incertezza.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Nel prendere le decisioni ha adottato schemi e modelli di lavoro esistenti per prevedere, pianificare e controllare situazioni ricorrenti. E' stato capace di assumersi le responsabilità connesse al suo ruolo.

#### FATTORE 5 – Propensione al cambiamento

*Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha identificato ed applicato nuovi approcci, metodi e soluzioni alternative a problemi operativi. Ha saputo introdurre aspetti innovativi nello sviluppo delle proprie attività e del proprio lavoro

#### FATTORE 6 – Tensione al risultato

*Capacità di perseguire risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha dimostrato una forte tensione al raggiungimento degli obiettivi assegnati, adattandosi autonomamente al mutare delle situazioni.

#### FATTORE 7 – Attenzione alla qualità

*Capacità di far bene le cose, in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha comunicato regolarmente e chiaramente con gli utenti del suo servizio, dimostrando una costante attenzione al miglioramento degli standard di qualità raggiunti nello svolgimento delle proprie attività.

#### Valutazione complessiva

*Media delle valutazioni (dove A=1 ed L=10).*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

## Scheda di valutazione complessiva della prestazione

### Punteggio complessivo:

\_\_\_\_\_

*N.B. il punteggio definitivo viene calcolato dal sistema informativo e validato dal Nucleo di supporto alla valutazione della Dirigenza.*

*Cause che hanno influenzato positivamente o negativamente il raggiungimento dei risultati attesi*

*Indicazioni per eventuali azioni di sviluppo professionale e/o di rinforzo della prestazione: formazione, esperienza su altri ruoli.....*

Data colloquio di valutazione finale \_\_\_\_\_

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## **5. Il Fascicolo del Dirigente in Posizione individuale**



**Fascicolo di valutazione delle Prestazioni Dirigenziali**  
**Dirigente in Posizione individuale**

**Anno di riferimento** 2009

Cognome e Nome	_____	Medaglia	_____
Posizione	_____	Dal	_____
Area	_____		
Settore	_____		
Servizio	_____		
Sede	_____		

**Valutatore** \_\_\_\_\_

**Posizione del Valutatore** \_\_\_\_\_ **Dal** \_\_\_\_\_



## Assegnazione degli obiettivi –

### Scheda riassuntiva degli obiettivi - peso complessivo 100%

#### Obiettivo 1

Peso max 100 %

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>

#### Obiettivo 2 - eventuale-

Peso min 30 %

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_ Firma del Valutato \_\_\_\_\_

Data del colloquio di assegnazione \_\_\_\_\_

## Valutazione della prestazione – Scheda riassuntiva della valutazione degli obiettivi

### N.B.

La lettera **F** corrisponde ad una prestazione raggiunta al **100%**. Una prestazione superiore alle attese va motivata adeguatamente con l'uso degli indicatori o di specifiche relazioni di accompagnamento, peso complessivo 100.

### Obiettivo 1

Peso max 100%

<i>Descrizione dei risultati</i>										
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
<b>≤50 %</b>	←—————				<b>100%</b>	—————→				<b>≥140 %</b>

### Obiettivo 2 - eventuale -

Peso min 30%

<i>Descrizione dei risultati</i>										
Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	
<b>≤50 %</b>	←—————				<b>100%</b>	—————→				<b>≥140 %</b>

## Valutazione della prestazione –

### Comportamenti organizzativi - Peso max 20% sul punteggio complessivo dei risultati

#### FATTORE 1 – Sviluppo ed applicazione delle competenze tecnico-professionali

*Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo ed applicare le conoscenze specifiche richieste.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha dimostrato di essere informato su tutte le fasi della sua attività. E' stato in grado di fornire informazioni ai colleghi e superiori. Ha proficuamente utilizzato le sue conoscenze nell'espletamento delle sue funzioni.

#### FATTORE 2 – Attenzione all'efficienza

*Capacità di realizzare le attività assegnate con particolare attenzione ai tempi e alla completezza dei processi di lavoro.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha adottato soluzioni che hanno tenuto conto del rapporto costo/benefici. Ha valutato correttamente l'economicità di gestione e la probabilità di successo.

#### FATTORE 3 – Capacità relazionali

*Capacità di auto-motivazione, di comunicazione e di lavoro in gruppo per il conseguimento degli obiettivi concordati.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha saputo guidare e motivare i suoi collaboratori nel superare particolari difficoltà, attraverso un corretto uso degli strumenti di gestione del personale

#### FATTORE 4 – Autonomia nell'assumere decisioni

*Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando i rischi e le opportunità, anche in condizioni di incertezza.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Nel prendere le decisioni ha adottato schemi e modelli di lavoro esistenti per prevedere, pianificare e controllare situazioni ricorrenti. E' stato capace di assumersi le responsabilità connesse al suo ruolo.

#### FATTORE 5 – Propensione al cambiamento

*Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha identificato ed applicato nuovi approcci, metodi e soluzioni alternative a problemi operativi. Ha saputo introdurre aspetti innovativi nello sviluppo delle proprie attività e del proprio lavoro

#### FATTORE 6 – Tensione al risultato

*Capacità di perseguire risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha dimostrato una forte tensione al raggiungimento degli obiettivi assegnati, adattandosi autonomamente al mutare delle situazioni.

#### FATTORE 7 – Attenzione alla qualità

*Capacità di far bene le cose, in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito.*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

F = Ha comunicato regolarmente e chiaramente con gli utenti del suo servizio, dimostrando una costante attenzione al miglioramento degli standard di qualità raggiunti nello svolgimento delle proprie attività.

#### Valutazione complessiva

*Media delle valutazioni (dove A=1 ed L=10).*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

## Scheda di valutazione complessiva della prestazione

### Punteggio complessivo:

\_\_\_\_\_

*N.B. il punteggio definitivo viene calcolato dal sistema informativo e validato dal Nucleo di supporto alla valutazione della Dirigenza.*

*Cause che hanno influenzato positivamente o negativamente il raggiungimento dei risultati attesi*

*Indicazioni per eventuali azioni di sviluppo professionale e/o di rinforzo della prestazione: formazione, esperienza su altri ruoli.....*

Data colloquio di valutazione finale \_\_\_\_\_

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

**c - I Comportamenti organizzativi**

**MANUALE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI  
DIRIGENZIALI  
I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

A CURA DEL NUCLEO DI SUPPORTO PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

**REGIONE CAMPANIA**

## LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

### 1 L'utilizzo dei fattori di valutazione

*Nel sistema di valutazione della prestazione dei Dirigenti della Regione Campania l'analisi dei risultati viene coniugata con la valutazione del comportamento organizzativo effettivamente espresso. Questo secondo aspetto della valutazione della prestazione ha per oggetto le modalità ed i comportamenti con cui i dirigenti svolgono il loro ruolo per raggiungere gli obiettivi assegnati.*

*La valutazione del comportamento organizzativo avviene attraverso dei fattori di valutazione che esprimono e costituiscono la cultura ed i valori guida che la Regione Campania intende promuovere. Vengono proposti 7 fattori che consentono una valutazione delle prestazioni suddividendo l'analisi nelle caratteristiche principali che contraddistinguono l'attività del collaboratore; la valutazione viene espressa attraverso l'indicazione del valore numerico corrispondente al **grado** di valutazione che si intende dare, ricordando che la valutazione più elevata è contrassegnata dal valore **L**, quella più bassa dal valore **A**.*

*La registrazione dei **fatti significativi** dovrebbe essere la prima fase del processo di analisi dei comportamenti organizzativi ed è lasciata alla discrezionalità dei valutatori. Il processo di valutazione deve svilupparsi in una analisi periodica dei **fatti significativi**, che si differenziano cioè dalla normale "routine" e che qualificano e caratterizzano una prestazione di lavoro.*

*L'obiettivo che si intende raggiungere con la modalità suindicata è articolata in tre punti:*

- il primo è l'assegnazione al valutatore di un ruolo attivo nel rapporto con i collaboratori; egli potrà in questa occasione riflettere sugli elementi organizzativi in diretto riferimento ai risultati operativi che si stanno ottenendo. Potrà anche intervenire per orientare quei comportamenti non positivi che potrebbero emergere dall'analisi, anticipandone gli effetti potenzialmente più critici e rimuovendone le cause, ove possibile.*
- il secondo è quello di evitare gli effetti distorsivi di una valutazione che, quale ne sia la metodologia, se fatta a fine di un lungo periodo, risentirebbe dei cosiddetti "effetti alone"; risentirebbe cioè degli elementi più recenti, quelli che la memoria del compilatore riesce con più facilità a richiamare. Tale distorsione può essere evitata con una registrazione più o meno sintetica dei fatti, avendo cura di tratteggiare, oltre al fatto, anche il contesto e le motivazioni che l'hanno caratterizzato.*
- Il terzo punto è costituito dalla creazione di una base di supporto alla valutazione finale e, quindi, all'incontro di comunicazione della*

*valutazione. Il supporto di fatti obiettivi ed eventuali azioni tese a correggerli, sono l'elemento più importante per avvalorare un giudizio globale rappresentandone la documentazione. Sono, d'altro canto, anche uno strumento organizzativo che coinvolge direttamente il superiore nella identificazione e nella valutazione di episodi che per definizione lo vedono responsabile.*

*Poiché la valutazione delle prestazioni deve essere riferita ad un periodo di tempo preciso, che non deve essere influenzato dalla valutazione riportata nel periodo precedente, così come non deve influenzare il successivo, la stessa filosofia deve caratterizzare la rilevazione dei fatti significativi, se applicata. Per ogni persona, quindi, si deve poter dimostrare che ha mantenuto, migliorato o peggiorato, alla fine di ogni periodo preso in considerazione, quei comportamenti ritenuti importanti per le prestazioni professionali.*



## 2 I fattori di valutazione

*Per la registrazione dei fatti significativi si possono seguire metodi diversi: da una registrazione senza alcuno schema, ad un percorso più o meno predeterminato. Per agevolare il lavoro operativo del valutatore per ognuno degli undici fattori viene proposta una scheda di analisi comprendente la descrizione del fattore, un elenco dei principali **elementi caratterizzanti** tale fattore e, di conseguenza, ciò che deve essere osservato all'interno della prestazione del collaboratore relativamente al fattore analizzato e gli **elementi di miglioramento all'interno della prestazione** che identificano quegli aspetti la cui presenza, più o meno forte, individua una prestazione adeguata, più che adeguata, buona, etc.*

*Infine, per facilitare l'utilizzo dei fattori di valutazione e garantire un comportamento valutativo omogeneo tra tutti i valutatori, vengono proposte delle descrizioni che possono aiutare ad inquadrare i **fatti significativi** accaduti all'interno della scala di valutazione.*

## **FATTORE: 1–Sviluppo ed applicazione delle competenze tecnico-professionali**

### **Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo e applicare l'insieme delle conoscenze specifiche richieste.**

#### **Elementi caratterizzanti:**

*Questo fattore mira a verificare la professionalità e l'utilizzo di essa all'interno dell'attività svolta dal collaboratore. Con esso oltre a esprimere un giudizio sulle competenze possedute dal dipendente, si chiede di indicare quanto egli effettivamente utilizzi queste sue conoscenze e quanto sia attento all'aggiornamento professionale e alla crescita.*

*I termini di riferimento non sono "lavora bene o male" in astratto, ma se riesce ad assolvere incarichi di lavoro che gli sono affidati e se, per raggiungere questi risultati, generalmente il collaboratore utilizzi il suo bagaglio di conoscenze, fornisca consulenza a colleghi o superiori su specifiche questioni e temi di sua particolare competenza e si confronti con essi per sviluppare ed accrescere il patrimonio di conoscenze dell'organizzazione.*

#### **Elementi di miglioramento all'interno della prestazione:**

Elevati livelli di resa quali/quantitativa sicuramente corrispondono ad una buona conoscenza del lavoro; non sempre avviene il contrario, quindi occorre considerare altri elementi specifici quali: interesse su altri aspetti del lavoro dell'organizzazione; essere punto di riferimento per i colleghi; capacità di darsi metodo di lavoro; attenzione all'utilizzo di strumenti formativi ed informativi; disponibilità ad apprendere; richieste di chiarimenti a colleghi o superiori; citazioni più o meno appropriate di norme, precedenti; conoscenza di applicazione ed utilizzo di innovazioni tecnico/procedurali messe a disposizione dall'organizzazione; importanza attribuita all'aggiornamento delle informazioni inerenti la propria attività specifica; interesse mostrato nell'attuazione di quanto appreso nei corsi frequentati.

<p>Dimostra una preparazione professionale generica e sommaria che non gli consente di svolgere efficacemente le proprie funzioni; la conoscenza dell'ambiente di lavoro è superficiale. Non si confronta con i colleghi e si dimostra contrario o indifferente in merito all'acquisizione di nuove conoscenze.</p>		<p>La sua preparazione professionale gli consente di svolgere le sue mansioni. Utilizza il patrimonio di conoscenze dell'organizzazione (politiche, prassi e procedure). Si mantiene abbastanza aggiornato e si confronta con i colleghi per condividere notizie ed informazioni.</p>		<p>Ha dimostrato di essere informato su tutte le fasi della sua attività. E' stato in grado di fornire informazioni ai colleghi e superiori. Ha proficuamente utilizzato le sue conoscenze nell'espletamento delle sue funzioni.</p>		<p>Si aggiorna continuamente e in modo autonomo (anche in altri campi) grazie ad una fitta rete di contatti anche esterni. Ha padronanza del suo campo di conoscenze e svolge consulenza a colleghi e superiori su questioni e temi di particolare rilevanza e complessità.</p>		<p>Dimostra pieno dominio delle sue competenze tecnico/professionali. E' ampiamente riconosciuto quale esperto e interviene come tale a convegni di alto profilo specialistico e/o scrive e pubblica su riviste specialistiche.</p>	
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>

## FATTORE: 2 – Gestione Economica

### Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità.

#### Elementi caratterizzanti:

*Il fattore considera la capacità di evidenziare e valutare in ogni situazione i risultati del proprio lavoro in rapporto al complesso dei costi e benefici ad esso connessi. L'attenzione al rapporto tempi/costi/qualità ed il trasferimento di questa attenzione a tutti i collaboratori dell'unità rappresenta un elemento da valutare all'interno della prestazione. Sono ulteriori elementi di valutazione la percezione delle conseguenze economiche delle proprie azioni, l'utilizzo delle risorse umane tecniche e materiali in un'ottica integrata e l'introduzione di soluzioni che consentono di contenere tempi e costi.*

#### Elementi di miglioramento all'interno della prestazione:

L'attenzione all'economicità della gestione presente nelle scelte effettuate; l'individuazione di modalità operative che consentano di contenere i costi, mantenendo inalterata la qualità del servizio/attività erogata rappresentano elementi di miglioramento del fattore all'interno della prestazione sviluppata dal collaboratore.

Generalmente non adotta soluzioni che tengono conto del rapporto costo/benefici; è carente nella valutazione dell'economicità di gestione causando difficoltà e rallentamento del lavoro.		In genere adotta soluzioni che tengono conto del rapporto costo/ benefici minimizzando sprechi ed inefficienze. Occasionalmente ha suggerito idee nuove per la soluzione dei problemi.		Ha adottato soluzioni che hanno tenuto conto del rapporto costo/ benefici. Ha valutato correttamente l'economicità di gestione e le probabilità di successo.		Valuta in modo sistematico il rapporto costi/benefici, sia per le attività proprie che per quelle correlate, cogliendo tutte le opportunità di risparmio; Individua soluzioni vantaggiose anche in situazioni molto complesse.		Ha una visione approfondita e completa dell'economicità di gestione e fornisce consulenza anche ai livelli superiori. Ha contribuito all'introduzione di nuove soluzioni tecnico operative che hanno consentito evidenti e notevoli risparmi all'intera organizzazione.	
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>

### FATTORE: 3 – Gestione delle Risorse Umane

**Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati.**

#### Elementi caratterizzanti:

*Questo fattore ha come obiettivo quello di verificare all'interno della prestazione del collaboratore la capacità di motivare e far crescere professionalmente il personale a lui affidato e quanto egli sia stato in grado di raggiungere risultati grazie al coinvolgimento dei suoi collaboratori sugli obiettivi che gli erano stati affidati; inoltre deve essere valutata la capacità di porsi come punto di riferimento dei collaboratori nel trasferimento di informazioni e comunicazioni. Inoltre l'utilizzo corretto e cosciente del sistema di Valutazione delle Prestazioni rappresenta uno degli obiettivi prioritari dei responsabili di unità organizzative in termini di gestione dei collaboratori.*

#### Elementi di miglioramento all'interno della prestazione:

Tra gli elementi di analisi della prestazione è da considerare se si sono verificati miglioramenti nel rendimento dei singoli componenti l'unità organizzativa (grado medio delle prestazioni, recupero di risorse critiche, aumento delle risorse di punta, etc.); attuazione di piani di rotazione o affiancamento; proposte di partecipazione a corsi di formazione; impegno ed attenzione nella gestione della relazione con i collaboratori; equilibrato e costruttivo uso della delega; regolarità, incisività e completezza dei controlli. Deve inoltre essere valutata la capacità di impartire istruzioni e disposizioni chiare al fine di orientare i collaboratori nel perseguimento dei risultati; di attribuire obiettivi, incarichi ed attività evidenziando le responsabilità correlate e prestando attenzione al rapporto tra le caratteristiche del compito e le capacità del collaboratore.

Non pone attenzione alla crescita dei collaboratori e all'uso degli strumenti di gestione del personale. Non ha molto ascendente sui collaboratori.		Non incontra particolari difficoltà nel gestire il suo gruppo. Consente una discreta crescita professionale. Ha accettato l'introduzione di nuovi strumenti di gestione, ma non è molto costante nel loro utilizzo.		Ha saputo guidare e motivare i suoi collaboratori nel superare particolari difficoltà, attraverso un corretto uso degli strumenti di gestione del personale.		Ha un buon ascendente sul suo personale e sa guidarli anche in sfide impegnative attraverso un efficace uso degli strumenti di gestione del personale.		Gode di evidente ascendente (leadership) presso il suo personale che si impegna in attività molto complesse e sfidanti. Utilizza in modo più che ottimale gli strumenti di gestione quali elementi di motivazione e ciò gli ha consentito di raggiungere eccellenti risultati.	
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>

## FATTORE: 4 – Autonomia nell’assumere decisioni

### Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando i rischi e le opportunità, anche in condizioni di incertezza.

#### Elementi caratterizzanti:

*L'autonomia consiste nel superare una difficoltà derivante da una novità o da una situazione di vincoli imprevisti (tempo, assenza di colleghi, situazione completamente nuova, etc.) senza ricorrere, se non in casi limitati, al livello gerarchico superiore ed utilizzando, invece, esperienze pregresse, normativa, testi, etc. Tale fattore indica l'interesse del soggetto e la capacità dello stesso nell'esplicazione del suo lavoro. In questo fattore si possono anche accoppiare iniziativa e fantasia. Oltre a ciò è essenziale valutare il tempo all'interno del quale il collaboratore ha, nell'ambito della sua sfera di competenza, assunto le decisioni commisurate al proprio livello di autorità.*

#### Elementi di miglioramento all'interno della prestazione:

Le manifestazioni più comuni di un comportamento autonomo e di conseguenza di una sua maggiore o minore presenza all'interno della prestazione possono essere ricondotte all'attuazione di azioni nei confronti dei clienti (interni e/o esterni) cogliendo spunti forniti dagli stessi, dall'ambiente; l'attuazione di azioni volte a migliorare la produttività propria dell'unità organizzativa; la mancanza (o la non elevata presenza) di lamentele a fronte di problemi o imprevisti; la presenza di casi concreti di azioni promosse dal valutato senza lo stimolo da parte della gerarchia.

Non Prende iniziativa sia nei lavori normali che in quelli nuovi o più complessi. Ha bisogno di guida e supervisione costante e non cerca di superare autonomamente gli ostacoli. Si arrende facilmente se le cose non procedono secondo gli standard.		Supera problemi e/o difficoltà nuove e impreviste in genere senza necessità di supporto, ma a volte ciò va a scapito dell'efficienza del suo lavoro. Richiede l'intervento del livello gerarchico superiore solo se vi sono seri motivi.		Nel prendere le decisioni ha adottato schemi e modelli di lavoro esistenti per prevedere, pianificare e controllare situazioni ricorrenti. E' stato capace di assumersi le responsabilità connesse al suo ruolo.		Ha facilità di iniziativa nell'affrontare situazioni nuove e complesse. Supera difficoltà anche notevoli senza l'intervento del livello gerarchico superiore. Fa più del suo dovere ed agisce in una prospettiva di uno-due anni (prevede ostacoli e opportunità, anticipa situazioni).		Sviluppa e implementa iniziative di miglioramento dei processi e degli output organizzativi. Promuove e valorizza l'iniziativa degli altri coinvolgendoli attraverso ampi processi di delega. Agisce in una prospettiva di pluriennale anni (prevede ostacoli e opportunità, anticipa situazioni).	
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>

**FATTORE: 5 – Propensione al cambiamento****Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative****Elementi caratterizzanti:**

*Questo fattore mira ad identificare nella prestazione il comportamento orientato a ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili ed ai temi complessi attraverso la proposta di attività, idee, progetti che consentano soluzioni efficienti ed efficaci. Evidenzia, inoltre, l'abitudine ad approcciare i problemi in modo pragmatico, adattandosi ai limiti di tempo e alla molteplicità o incompletezza delle informazioni, selezionando pochi elementi significativi ad una soluzione utile anche se non ottimale.*

**Elementi di miglioramento all'interno della prestazione:**

Il saper formulare linee di azione in grado di favorire la presa di decisione; il proporre alternative in termini di costi/benefici, vincoli/opportunità, punti forti/punti deboli sono segnali della presenza di comportamenti orientati alla propositività all'interno della prestazione. Inoltre l'adattabilità al contesto di riferimento e la coerenza delle soluzioni proposte insieme all'attenzione per le evoluzioni del contesto esterno e per le possibili ripercussioni operative sul proprio lavoro rappresentano ulteriori elementi di miglioramento all'interno della prestazione.

Non partecipa attivamente alla formulazione di nuovi approcci, metodi utili alla soluzione di problemi ed all'innovazione di processo. Mostra normalmente un atteggiamento di scarso interesse al cambiamento ed alla introduzione delle innovazioni.		Si sforza di identificare e proporre nuovi approcci per l'esecuzione di compiti affidati da altri e soluzioni alternative a problemi operativi.		Ha identificato ed applicato nuovi approcci, metodi e soluzioni alternative a problemi operativi. Ha saputo introdurre aspetti innovativi nello sviluppo delle proprie attività e del proprio lavoro.		Identifica ed applica nuovi approcci, metodi e soluzioni formalizzate per favorire l'innovazione dei processi e dei servizi. Formula e formalizza nuovi approcci, metodi e soluzioni e ne valuta impatto e valore aggiunto. Si preoccupa di socializzarli e renderli replicabili in situazioni analoghe.		Dimostra evidente e profonda motivazione e competenza verso le sfide all'innovazione. Crea nuovi approcci, programmi e strumenti con cui migliora il capitale di conoscenze dell'organizzazione e le sue performance. Le innovazioni che propone divengono un rapido ed esemplare punto di riferimento.	
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>

**FATTORE: 6 – Tensione al risultato****Capacità di perseguire risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato.****Elementi caratterizzanti:**

*Questo fattore mira ad evidenziare all'interno della prestazione del collaboratore la sua capacità di impegnarsi costantemente e con energia per il raggiungimento dei risultati prefissati. La differenza da quanto analizzato nel fattore "autonomia" è relativa al fatto che in quel caso è preso in considerazione quanto il collaboratore ha manifestato capacità di decidere in maniera autonoma, mentre qui si analizza la sua tensione al risultato e la conseguente visione generale di quali attività concorrono maggiormente al corretto espletamento della propria mansione.*

**Elementi di miglioramento all'interno della prestazione:**

In una lettura ampia del fattore l'assegnazione di obiettivi ed il loro raggiungimento rappresentano il migliore elemento di valutazione del comportamento del collaboratore, aggiunto all'energia, perseveranza, determinazione e rispetto dei tempi stabiliti. Ulteriori elementi di valutazione possono essere la capacità dimostrata di assicurare un elevato livello di attività, mantenere il ritmo in funzione delle esigenze delle diverse situazioni e di indirizzare costantemente la propria attività professionale al conseguimento di risultati operativi.

Non è in grado di darsi priorità sui risultati. Esegue solo ciò che gli viene richiesto e non cerca di migliorare la propria efficienza e efficacia.		Lavora correttamente e ha raggiunto i risultati assegnati. L'intervento del superiore lo ha indirizzato verso un più efficace utilizzo delle sue risorse.		Ha dimostrato una forte tensione al raggiungimento degli obiettivi assegnati, adattandosi autonomamente al mutare delle situazioni.		Ha utilizzato in maniera efficiente ed efficace le risorse superando gli obiettivi assegnati. La sua unità produce grandi volumi di attività nettamente superiori alla media ed è in costante miglioramento.		Ha dimostrato di saper raggiungere e superare ampiamente i risultati attraverso un efficiente ed efficace utilizzo delle risorse a lui affidate. I volumi di attività sviluppati sono tra i più elevati. Spesso supporta le altre unità organizzativa assumendosi compiti e responsabilità non dovute	
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>



**FATTORE: 7 – Attenzione alla Qualità****Capacità di far bene le cose, in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito.****Elementi caratterizzanti:**

*In generale il fattore in oggetto è collegato al grado di precisione con cui viene eseguito il lavoro; al numero, alla frequenza e all'entità degli errori; alla completezza, all'ordine, all'accuratezza; questo fattore trova la sua osservabilità e misurabilità nella quantità e qualità di interventi correttivi necessari per l'espletamento delle attività richieste al collaboratore; interventi non solamente del responsabile, ma anche dei colleghi a cui il servizio o la pratica può arrivare incompleta o rivelarsi inesatta.*

*Accanto a questa visione è possibile utilizzare un'interpretazione del fattore che individua, all'interno della prestazione, la capacità di mantenere, promuovere e sviluppare comportamenti professionali richiesti dai clienti interni coerenti con gli obiettivi dell'azienda, raggiungendo soluzioni di reciproca soddisfazione contemperando interessi ed esigenze a volte contrapposti. In questo caso, il fattore è essenzialmente rivolto alla capacità di comunicare accettando o fornendo correttamente critiche e consigli, controllando o non provocando reazioni negative, componendo eventuali contrasti, contenendosi o meno nelle espressioni di antipatia o simpatia o nella formulazione di giudizi di carattere personale.*

**Elementi di miglioramento all'interno della prestazione:**

Per standard qualitativo, in assenza di specifici parametri, si intende la qualità media del lavoro fornita dal personale che svolge attività simili a quella svolta dal Valutato; è possibile fare riferimento anche a rendimenti riscontrati presso altre unità organizzative. Oltre che dall'osservazione diretta si possono trarre spunti significativi da fatti quali reclami/lamentele ovvero elogi ricevuti da clienti, colleghi in ordine ai compiti affidati e servizi prestati; interventi correttivi su errori ed omissioni.

Nella visione in cui il fattore è interpretato quale capacità di operare al fine di adattare il proprio contributo in termini di servizio alle esigenze dei clienti interni/esterni, di ricercare e facilitare modalità operative con ruoli/funzioni interdipendenti, gli attestati di stima e/o simpatia (ovvero lamentele) ricevuti sul servizio offerto del collaboratore da colleghi, superiori, clienti; l'ampiezza e varietà delle relazioni interpersonali; il livello di sintonia con le diverse unità organizzative e funzioni; l'ampiezza e la varietà dei rapporti con terzi esterni all'organizzazione; gli interventi per rimuovere conflitti e la frequenza con cui intorno al collaboratore si creano ambienti "difficili" o situazioni di tensione, rappresentano elementi che caratterizzano i diversi gradi di prestazione in questo fattore.

Non pone molta attenzione alla qualità del suo lavoro. Svolge le attività senza un preciso ordine e non fa chiarezza sulle informazioni e/o sulle attività ed i compiti da eseguire.		Valuta regolarmente se tutto procede bene e monitora il suo lavoro. Per migliorare la qualità del suo servizio comunica regolarmente e chiaramente con i clienti/utenti interni ed esterni.		Ha comunicato regolarmente e chiaramente con gli utenti del suo servizio, dimostrando una costante attenzione al miglioramento degli standard di qualità raggiunti nello svolgimento delle proprie attività.		Monitora e controlla il lavoro proprio ed altrui. Migliora gli standard per offrire ai clienti/utenti consulenza e supporto personale su specifiche problematiche e opportunità.		Sviluppa sistemi di organizzazione e gestione delle informazioni, migliora gli standard di qualità dei servizi. Si sintonizza sulle necessità dei clienti/utenti interni ed esterni e ottiene fiducia e collaborazione riuscendo a diffondere anche tra i collaboratori un vero culto della qualità	
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>