

La presente deliberazione viene dichiarata di immediata  
eseguità ai sensi dell'art. 21 della L.R. n. 10/91



ATTO NON SOGGETTO A CONTROLLO

COPIA

Agenzia Lucana di Sviluppo e di Innovazione in Agricoltura

Matera

DELIBERAZIONE N. 000019

DEL 31 GEN. 2003

**OGGETTO: Approvazione Metodologia per la valutazione dei risultati e delle prestazioni dei Dirigenti dell'Agenzia.**

L'anno **DUEMILATRE**, il giorno **31** del mese di **GENNAIO** **09** alle ore ..... nella sede dell'ALSIA sita in Via Passarelli, 27 - Matera, il dott. Gerardo DELFINO, nella sua qualità di Amministratore Unico, in virtù della D.P.C.R. n. 15 del 21 novembre 2000, pubblicata sul B.U.R. della Regione Basilicata n. 70 del 01.12.2000, assistito dal dott. Michele TARANTO in qualità di Direttore dell'ALSIA nominato con D.A.U. n.420 del 05/7/2001 approvata con D.G.R. n.1546 del 16/7/2001, ha deciso quanto di seguito riportato.

L'Istruttore

Il Dirigente

dell'Area Affari Generali  
e Procedure Amministrative  
(Dott. Carlo Cardella)

**SITUAZIONE CONTABILE**

Assunto impegno contabile n. \_\_\_\_\_ sul Cap. \_\_\_\_\_ Esercizio **2003** per €. \_\_\_\_\_

Assunto impegno sul bilancio pluriennale **2003/2005** per €. \_\_\_\_\_

Tit. \_\_\_\_\_ Cap. \_\_\_\_\_ Art. \_\_\_\_\_

Previsione iniziale €. \_\_\_\_\_

Aumenti +€. \_\_\_\_\_

Diminuzioni - €. \_\_\_\_\_

Impegni assunti - €. \_\_\_\_\_

Impegno attuale - €. \_\_\_\_\_

Disponibilità attuale €. \_\_\_\_\_

Il Dirigente  
dell'Area dei Servizi Interni  
(dott.ssa Rosanna Caragiulo)

\_\_\_\_\_

**L'AMMINISTRATORE UNICO**

- VISTA** la L.R. n. 38 del 07.08.96 con la quale è stata istituita l'Agenzia Lucana di Sviluppo ed Innovazioni in Agricoltura;
- VISTA** la L.R. n. 21 del 13.07.98 di modifica ed integrazione alla L.R. 38/96;
- VISTA** la L.R. n.29/2001 di modifica ed integrazione alla L.R. n.38/96 e alla L.R. n.21/98;
- PREMESSO** che l'art.1 del decreto legislativo n.286/99 stabilisce tra l'altro "che le pubbliche Amministrazioni nell'ambito della rispettiva autonomia si dotano di strumenti adeguati a valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale";
- che per tale attività l'ALSIA ha stabilito di avvalersi del Nucleo di Valutazione, nominato con deliberazione n.251 del 25.09.2000;
  - che il suddetto Nucleo di Valutazione ha predisposto un documento relativo alla metodologia che lo stesso intende adottare per la valutazione della dirigenza;
  - che tale metodologia è stata discussa e condivisa dai dirigenti nella conferenza dei dirigenti del 10.12.2002;
- ACCERTATO,** che l'art.14 ultimo comma del Contratto Collettivo Nazionale relativo all'area della dirigenza del Comparto Regioni Autonomie Locali relativo al quadriennio normativo 1998-2001 stabilisce che "gli Enti adottano preventivamente i criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti;
- RITENUTO,** pertanto, dover adottare tali criteri utilizzando il documento predisposto dal Nucleo di Valutazione;
- SENTITO** il parere favorevole espresso dal Direttore, in ordine alla legittimità del presente provvedimento

**DELIBERA**

- di adottare, in applicazione dell'art.14 del C.C.N.L. dell'Area della Dirigenza "Comparto Regioni - Autonomie Locali, quadriennio 1998-2001", quali criteri di valutazione delle prestazioni e dei dirigenti, il documento predisposto dal Nucleo di Valutazione e allegato al presente provvedimento sotto la lettera "A" per farne parte integrante e sostanziale;
- di dare atto che il presente provvedimento non comporta impegno di spesa;

- \*\*\*\*\*
- di rendere il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 21 della L.R. n. 10/91

Atto non soggetto a controllo.

*Tutti gli atti quali è fatto riferimento nelle premesse e nel dispositivo del presente provvedimento sono depositati presso l'Area Affari Generali e Procedure Amministrative che ne curerà la conservazione nei termini di legge.*

/sp

**PARERE**

Favorevole/Sfavorevole in ordine alla legittimità;

**IL DIRETTORE**  
(Dott. Michele Taranto)

omissis

Del che si è redatto il presente verbale che, letto e confermato, viene sottoscritto come segue

**IL DIRETTORE**  
(Dott. Michele Taranto)  
f.to Taranto

**L'AMMINISTRATORE UNICO**  
(Dott. Gerardo Delfino)  
f.to Delfino

- Atto non soggetto a controllo
- Atto soggetto a controllo



**IL DIRETTORE**  
(Dott. Michele Taranto)

**ESECUTIVA**, ai sensi dell'art. 21/23 della L.R. 10/91

**31 GEN. 2003**

Matera,



**IL DIRETTORE**  
(Dott. Michele Taranto)

**E' COPIA CONFORME ALL'ORIGINALE ESISTENTE AGLI ATTI**

**31 GEN. 2003**

Matera,



**IL DIRETTORE**  
(Dott. Michele Taranto)

La presente Delibera viene pubblicata all'albo pretorio dell'ALSIA da **03 FEB. 2003** al **13 FEB. 2003**

La presente Deliberazione, trasmessa con nota n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, è stata

- Dalla Giunta Regionale con provvedimento n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ **approvata/annullata**
- Dal Consiglio Regionale con provvedimento n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

Decisione dell'Organo di Controllo: \_\_\_\_\_

Matera, **03 FEB. 2003**

**Il Responsabile della P.O. Affari Generali  
e Segreteria**  
(P.A. Giuseppe MONTEMURRO)

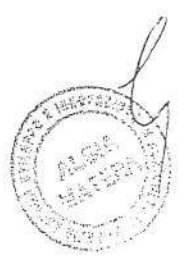
ALL. "A"

ALSIA

---

Allegato alla delibera  
n. 18 del 31.1.2003

METODOLOGIA  
PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE  
PRESTAZIONI  
DEI DIRIGENTI



# SOMMARIO

CONTENUTI DEL DOCUMENTO.....	3
PREMESSA.....	3
IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI.....	4
LINEE GENERALI .....	4
1) LA VALUTAZIONE DELLA DIREZIONE PER OBIETTIVI-LE FASI E GLI ATTORI INTERESSATI.....	5
A) LA FASE DELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	6
B) LA FASE DELLA VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	7
2) LA VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE.....	8
A) L'ATTO FINALE DI ATTRIBUZIONE DELLE INDENNITÀ DI RISULTATO.....	9
B) CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE.....	10
PROCEDIMENTO DI MISURAZIONE PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLE PRESTAZIONI DEI DIRETTORI D'AREA.....	11
ALLEGATI.....	13
1) SCHEDA DI VALUTAZIONE INTERMEDIA	
2) SCHEDE DI VALUTAZIONE FINALE	



A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long tail.

## CONTENUTI DEL DOCUMENTO

Questo documento descrive il sistema di valutazione delle prestazioni per i Dirigenti dell'ALSIA.

Il documento è articolato in una presentazione dei principali criteri ispiratori e della logica generale del sistema proposto e in una descrizione più dettagliata del processo di valutazione e delle responsabilità associate.

La valutazione dei rendimenti e dei risultati dell'attività, svolta dai Dirigenti dell'ALSIA si articola in due fasi/modalità distinte, successivamente integrate in una valutazione complessiva, e coinvolge diversi soggetti, a partire dagli stessi Dirigenti, in un processo di distribuzione delle competenze e delle responsabilità definito e trasparente.

## PREMESSA

I criteri che ispirano il modello di valutazione possono essere riassunti nell'esigenza di assicurare:

- **La massima chiarezza e trasparenza:**
  - su cosa è oggetto di valutazione, cioè il grado di realizzazione degli obiettivi strategici definiti annualmente dall'Amministratore Unico;
  - sui criteri di valutazione, cioè gli indicatori di raggiungimento degli obiettivi;
  - sul processo di valutazione, cioè sulle modalità, criteri, fasi e tempi;
  - sul ruolo degli attori del processo di valutazione, che vanno dai Dirigenti, al N.d.V., all'Amministratore Unico;
  - sui rapporti reciproci tra i soggetti coinvolti;
  - sul ruolo del Nucleo di Valutazione.
- **Il più alto livello possibile di condivisione degli obiettivi oggetto di valutazione e del processo di cui costituiscono elementi centrali:**
  - la "negoiazione" degli obiettivi da perseguire;
  - la collegialità di alcune fasi del processo di definizione degli obiettivi e di valutazione.
- **Il necessario collegamento tra processo di valutazione, indirizzi generali di gestione dell'Agenzia e processo di programmazione economica e gestionale:**
  - gli obiettivi strategici sono coerenti con gli indirizzi generali di gestione dell'Agenzia contenuti nel programma;
  - in nessun caso può trattarsi di elementi totalmente estranei ad essi.



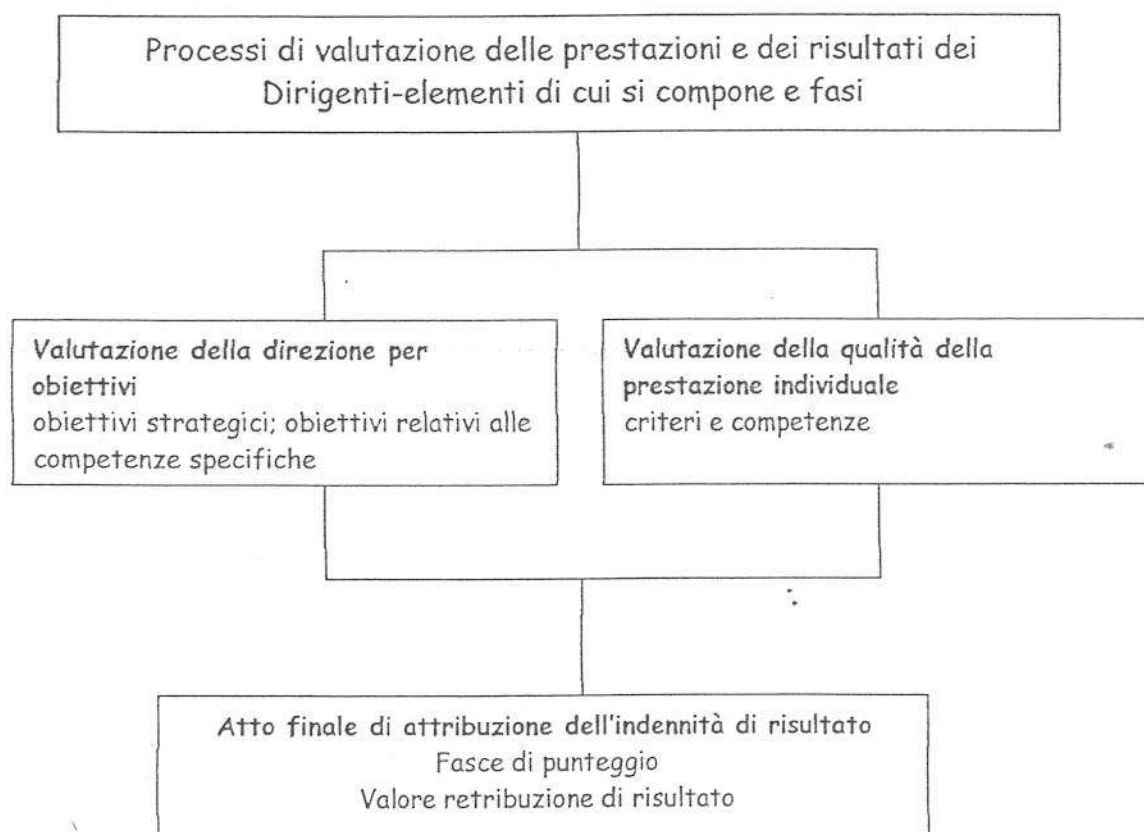
- l'altrettanto necessaria esigenza dell'Agenzia di non confondere la valutazione sulle capacità dei Dirigenti con il processo di programmazione economica e gestionale delle attività.

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

### Linee generali

Il processo di valutazione si compone di due distinte modalità, collocate in sequenza, che coinvolgono soggetti diversi: la valutazione della direzione per obiettivi e la valutazione della qualità della prestazione individuale.

Uno schema degli elementi del processo può essere così rappresentato:



Handwritten signature and a star symbol.



# 1) LA VALUTAZIONE DELLA DIREZIONE PER OBIETTIVI - LE FASI E GLI ATTORI INTERESSATI

Il processo di direzione per obiettivi coinvolge, dunque, una pluralità di soggetti e tende a valorizzare il ruolo della struttura direzionale dell'Agenzia, a partire da ciascun Dirigente.

Di seguito viene dettagliatamente definito il processo di valutazione, che comprende due fasi distinte, logicamente e temporalmente, oltre che per le modalità di azione e di relazione che richiedono: la fase di assegnazione degli obiettivi e quella di valutazione (oltre al controllo in itinere).

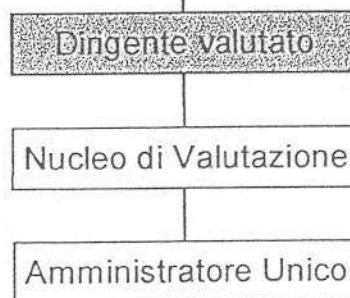
## DIREZIONE PER OBIETTIVI

I SOGGETTI COINVOLTI NELLA  
DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E  
NELLA VALUTAZIONE EX-POST

DEFINIZIONE OBIETTIVI



VALUTAZIONE EX-POST



*Handwritten signature and initials.*

## A) La fase della definizione degli obiettivi strategici

Si colloca all'inizio di ogni anno solare, quanto più vicina possibile alla fase di programmazione economica e gestionale.

E' la fase in cui tra Dirigente ed Amministrazione si stipula una sorta di "contratto" che definisce il contributo di ogni Dirigente alla realizzazione delle linee programmatiche dell'Agenzia, quello che il Dirigente può realisticamente impegnarsi ad assicurare, quello che l'Amministratore Unico si attende dal Dirigente, nell'ambito di scelte di priorità definite ed esplicite.

Analogamente, è una fase in cui si stipula una sorta di "contratto" anche tra Dirigente e Nucleo di Valutazione, su di un piano più tecnico e metodologico.

La strategicità degli obiettivi, la loro praticabilità, ma soprattutto gli indicatori identificati per misurarne il raggiungimento sono oggetto di una definizione preventiva in un processo eventualmente a due direzioni (dal Dirigente al N.d.V. e, se necessario, da quest'ultimo al Dirigente), che garantisce chiarezza sull'oggetto della valutazione e sulle modalità della stessa.

Gli obiettivi devono essere significativi, il più possibile misurabili, basati su dati certi e affidabili, e le schede devono prevedere la specificazione delle modalità di misurazione (i periodi e le fasi di riferimento, le fonti dei dati utilizzati per la misurazione).

Nel caso di obiettivi non significativamente misurabili, oppure per i quali non esistono attualmente dati affidabili e/o significativi, è necessario specificare le eventuali forme di misurazione del loro raggiungimento, e dunque su quali basi può avvenire l'autovalutazione e la valutazione: per esempio, quali indicatori qualitativi possono essere identificati, quali gradi di raggiungimento parziale dell'obiettivo si possono prevedere.

Pertanto, a ciascun obiettivo indicato il Dirigente dovrà correlare in forma sintetica:

- gli indicatori di risultato attesi;
- l'indicazione dei tempi delle fasi intermedie e del risultato finale atteso;
- l'indicazione delle risorse umane e materiali dedicate;
- i comportamenti organizzativi previsti;
- il livello di delega delle funzioni correlate ad altri Dirigenti;
- i vincoli esterni che possono alterare o ritardare il raggiungimento dell'obiettivo.

A seguito di negoziazione con il Direttore e l'Amministratore Unico e sulla base degli indirizzi definiti, una volta identificati gli obiettivi - e gli indicatori che ne consentono la valutazione del grado di raggiungimento - le schede obiettivo dei Dirigenti sono presentate al Direttore. Il Direttore può richiedere modifiche e/o integrazioni in un rapporto dialettico con il Dirigente, al fine di identificare nel modo più preciso, e più

coerente possibile con le linee generali dell'Agenzia, gli impegni prioritari e strategici su cui ciascun Dirigente dovrà concentrarsi nell'anno.

Al termine di questo processo, il Direttore consegna le schede obiettivo al Nucleo di Valutazione, il quale verifica, anzitutto, la congruenza degli obiettivi con il complesso delle attività dell'Agenzia e le linee programmatiche strategiche indicate ogni anno dall'Amministratore Unico.

Inoltre, il N.d.V. verifica che:

- la formulazione degli obiettivi e l'assegnazione del grado di priorità siano chiari e congruenti;
- gli indicatori identificati per la misurazione del loro raggiungimento siano definiti e realisticamente praticabili;
- tempi, fasi e risorse siano chiaramente indicati;
- i processi di delega ed i vincoli esterni siano chiaramente esplicitati.

In tal modo il N.d.V. certifica che gli obiettivi e gli indicatori sono chiaramente identificati, e si impegna nei confronti del Dirigente ad effettuare la valutazione su di essi.

Dopo questa verifica del N.d.V., anche in eventuale contraddittorio col Dirigente interessato - e le eventuali modifiche e/o integrazioni che si rendessero necessarie - il Direttore può consegnare le schede obiettivo all'Amministratore Unico.

L'Amministratore Unico esprime un parere di conformità rispetto alle linee strategiche che caratterizzano l'attività dell'Alsia nell'anno, può chiedere modifiche e/o integrazioni.

Con la sua approvazione certifica che l'impegno del Dirigente corrisponde alle priorità definite e in conclusione fa propri e assegna gli obiettivi a ciascun Dirigente.

Questo processo garantisce che gli obiettivi assegnati siano coerenti con le linee strategiche, siano noti a tutti gli aventi interessi, siano correttamente specificati e misurati, siano coerenti con il sistema di valutazione, siano il più possibile equi.

#### B) La fase della valutazione del raggiungimento degli obiettivi strategici

Prevede due tempi, uno intermedio ed uno finale e coinvolge anch'essa una pluralità di soggetti.

⇒ Durante il periodo di realizzazione degli obiettivi, il loro avanzamento deve essere monitorato periodicamente ed eventualmente riorientato da parte di ogni Dirigente.



gh-

7

- ⇒ A metà anno ogni Dirigente prepara una nota di aggiornamento intermedio, che può prevedere un riallineamento degli obiettivi rispetto ad eventuali fattori modificativi intervenuti, sempre attraverso momenti di confronto con il Direttore. La nota dovrà principalmente basarsi sul ruolo eventualmente giocato dai vincoli esterni indicati nella scheda obiettivo all'inizio dell'anno. Ove altri fattori intervenuti, e non previsti, avessero giocato un ruolo questo andrà segnalato ed adeguatamente motivato.
- ⇒ A consuntivo annuale ogni Dirigente consegna una relazione conclusiva, recante tutti gli elementi di valutazione, secondo quanto indicato nella scheda - obiettivo a preventivo, e/o nella nota di aggiornamento intermedio.

In questa fase ogni Dirigente procede ad un'autovalutazione che costituisce la base di riferimento della valutazione della Direzione per Obiettivi.

Le relazioni conclusive di autovalutazione sono presentate al Direttore, il quale - dopo eventuali variazioni - le fa proprie e le presenta al Nucleo di Valutazione unitamente alle proprie valutazioni.

Il ruolo del Direttore nell'approvare le relazioni conclusive rappresenta un secondo passaggio essenziale di un processo di valutazione coinvolgente i livelli più strettamente legati alle singole aree operative.

A metà e a fine anno sono previsti dei colloqui tra Nucleo di Valutazione e singoli Dirigenti, allo scopo di monitorare il raggiungimento e/o riallineamento degli obiettivi, nonché le modalità di raggiungimento dei medesimi.

Al termine del periodo annuale di riferimento, il Nucleo di Valutazione si incarica della valutazione complessiva finale in merito alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

L'averе sostanzialmente concordato tutti gli elementi su cui si basa la valutazione nella fase di definizione degli obiettivi e di presentazione delle schede fa sì che sia assicurata la massima trasparenza possibile del processo di valutazione.

## 2) LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

La valutazione della Qualità della prestazione individuale è di competenza dell'Amministratore Unico, che si avvale a tal fine della collaborazione in fase istruttoria del Direttore e del Nucleo di Valutazione.

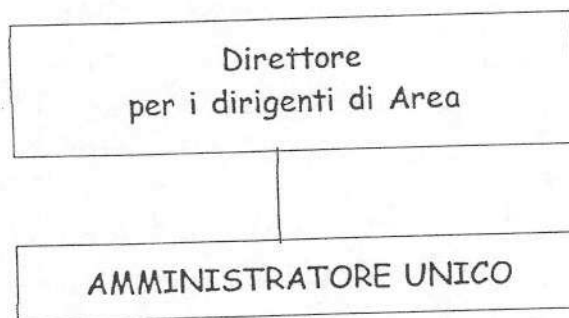


Per valutare la Qualità della prestazione individuale - ovvero per valutare la capacità ed abilità dimostrata da ciascun Dirigente nella sua attività dirigenziale - si fa riferimento ai seguenti criteri di valutazione, maggiormente esplicitati nella pagina seguente:

- l'attenzione alla qualità del servizio e alla comunicazione verso l'utente interno ed esterno;
- la capacità di coordinamento e/o di integrazione con le diverse parti della struttura dell'Agenzia;
- la capacità di gestione delle risorse umane e di responsabilizzazione, delega e controllo dei collaboratori;
- la flessibilità, l'adattabilità, la dinamicità del ruolo svolto
- la propensione ai processi di innovazione.

I criteri di valutazione possono essere, ed anzi nella normalità sono, fissati anno per anno. Lo stesso dicasi per le "competenze" che, a seconda degli obiettivi da raggiungere e al grado di management potranno assumere pesi diversi o addirittura cambiare di anno in anno.

#### QUALITA' DELLA PRESTAZIONE I SOGGETTI COINVOLTI



#### A) L'atto finale di attribuzione delle indennità di risultato

L'Amministratore Unico adotta l'atto finale di attribuzione delle indennità di risultato, frutto del processo sopra descritto.



## B) Criteri di valutazione della prestazione

La valutazione della prestazione individuale avviene in base alla procedura descritta nella pagina precedente ed attraverso la valutazione delle capacità manageriali, o "competenze", di seguito elencate:

⇒ COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA:

capacità di rendere partecipi gli utenti (interni ed esterni) delle nuove modalità di utilizzo di un servizio, o comunque di diffondere novità ed informazioni. **Peso 25**

⇒ INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE:

capacità di interagire efficacemente con diverse funzioni all'interno dell'organizzazione, di integrarsi in gruppi di lavoro interfunzionali collaborando al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia. **Peso 20**

⇒ FLESSIBILITA':

capacità di adattarsi ad una varietà di situazioni, di lavorare con diverse persone o gruppi, di affrontare i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, di adeguare il proprio approccio comportamentale ai diversi interlocutori; può essere associata alla tolleranza dell'ambiguità e dell'incertezza. **Peso 15**

⇒ Capacità di tradurre le strategie e i modelli organizzativi:

capacità di introdurre nuove metodologie, strumenti e nuovi processi organizzativi, tenendo anche conto delle operazioni di semplificazioni e snellimento effettuate sulle procedure già in uso; più in generale, si fa riferimento alla capacità di essere promotori del cambiamento. **Peso 25**

⇒ LEADERSHIP:

capacità di orientare i collaboratori verso i risultati attraverso la diagnosi corretta del loro livello di sviluppo e l'applicazione degli stili di influenzamento di volta in volta più opportuni. Capacità di ottenere la condivisione, oltre a creare e trasmettere il senso di appartenenza alla struttura in generale, ed in particolare alla squadra gestionale.

Capacità di organizzare fasi, sequenze, informazioni relative alla propria attività lavorativa, e a costruire modelli logici di riferimento al fine di ridurre al minimo le dispersioni. **Peso 15**

## PROCEDIMENTO DI MISURAZIONE PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI D'AREA

Dunque la valutazione delle prestazioni e dei risultati dell'attività svolta dai Dirigenti si basa su due diversi elementi:

- la valutazione della direzione per obiettivi;
- la valutazione della qualità della prestazione individuale.

Visto il rapporto fiduciario tra l'Amministratore e i Dirigenti di Area, si propone di prevedere un 50% relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi e un 50% alla qualità della prestazione individuale (corrispondente alla valutazione delle capacità manageriali).

In tal modo si intende orientare il miglioramento della qualità della prestazione individuale.

La valutazione della direzione per obiettivi prevede la definizione di almeno 3 obiettivi strategici, attraverso un processo che dovrebbe produrre una forte condivisione della loro effettiva strategicità tra Dirigente e Amministratore Unico, sui quali effettuare la valutazione. Evidentemente, tale strategicità, unita al numero limitato di obiettivi, impone che il livello di raggiungimento di tutti gli obiettivi debba essere almeno pari al 70% al fine di poter valutare positivamente i risultati dell'attività dei Dirigenti. In caso contrario (ovvero laddove anche su un solo di essi il livello di raggiungimento sia inferiore al 70%), si ritiene che l'attività del Dirigente non possa essere incentivata. In caso positivo, invece, si procede a calcolare la media dei livelli di raggiungimento degli obiettivi.

Il valore così ricavato (che chiameremo  $x$ ) può oscillare teoricamente tra 70 (livello minimo accettabile di raggiungimento per tutti gli obiettivi) e 100 (livello massimo di raggiungimento per tutti gli obiettivi). Questo valore  $x$  costituisce il primo elemento utile per la valutazione complessiva del risultato dell'attività.

La valutazione della qualità della prestazione individuale, di pertinenza dell'Amministratore Unico consiste in un ulteriore valore (che chiameremo  $y$ ) oscillante tra 0 e 100, il cui valore minimo accettabile deve essere almeno pari a 70.

La sommatoria del valore  $x$  e il valore  $y$  può oscillare teoricamente tra 140 e 200 al fine di rappresentare elemento utile per l'incentivazione dei Dirigenti. Questo valore (che chiamiamo  $z$ ) corrisponde alla valutazione complessiva delle prestazioni e dei risultati dell'attività svolta dai Dirigenti.

La graduatoria individuata dovrebbe costituire la base per la suddivisione in almeno due fasce che comporteranno una minore o maggiore incentivazione economica.

Data l'innovatività della presente metodologia, almeno nel periodo iniziale, la fascia che comprende i punteggi da 170 a 200 comporta l'erogazione della piena indennità di risultato.



*liber!*





Data l'innovatività della presente metodologia, almeno nel periodo iniziale, la fascia che comprende i punteggi da 170 a 200 comporta l'erogazione della piena indennità di risultato.

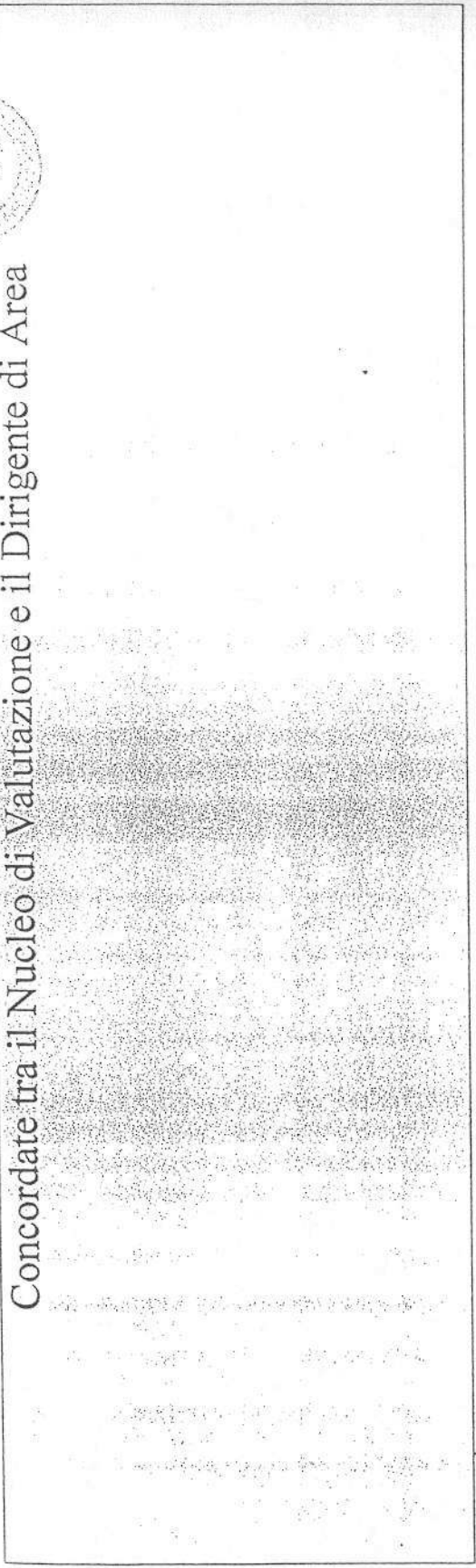


che





Concordate tra il Nucleo di Valutazione e il Dirigente di Area



Firma del Dirigente di Area

\_\_\_\_\_

Firma del Direttore

\_\_\_\_\_

Handwritten initials 'RS' at the top right

Handwritten initials 'RS' at the top left



Concordate tra il Nucleo di Valutazione e il Dirigente di Area

Firma del Dirigente di Area

Firma del Direttore

**SINTESI DEL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA  
PER I DIRIGENTI DI AREA**

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten initials]*

Cognome \_\_\_\_\_

Nome \_\_\_\_\_

*[Handwritten signature]*

Settore \_\_\_\_\_

Punti di forza rilevati nel periodo

Arece di miglioramento rilevate nel periodo

*[Faded, illegible text area]*

*[Faded, illegible text area]*



**SCHEDE DI VALUTAZIONE FINALE  
PER I EXIGENTI DI AREA**



Cognome \_\_\_\_\_ Nome \_\_\_\_\_

Area \_\_\_\_\_

**Comunicazione interpersonale**

**Capacità di rendere partecipi gli altri (interni ed esterni) delle nuove modalità di utilizzo di un servizio o di comunicare e di fondere i saperi ed i modi di agire.**

10

Non è sempre in grado di individuare le esigenze di comunicazione. Non è sempre in grado di individuare gli obiettivi da comunicare. Preferisce ricevere indicazioni sulle scelte da fare.

15

Dimostra buon senso nel risolvere situazioni impreviste ma tende a ricercare consenso sulle scelte da intraprendere. Individua gli aspetti essenziali da porre come obiettivo della comunicazione.

20

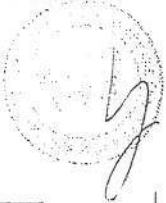
Trova connessioni logiche fra gli elementi di un problema, pur con una visione frammentaria delle tappe per arrivare alla diffusione completa delle informazioni. E' rapido e tempestivo nell'affrontare i problemi.

25

Ha una chiara visione delle esigenze di comunicazione, sa esprimere le possibili alternative e tappa strategie di comunicazione, esamina la fattibilità, analizza costi e benefici ed anticipa possibili conseguenze.

Fatti significativi e commenti

**SCHEDE DI VALUTAZIONE FINALE  
PER I DIRIGENTI DI AREA**



Cognome \_\_\_\_\_

Nome \_\_\_\_\_

Area \_\_\_\_\_

**Caratterizzazione Intenzionale**

**Capacità di comprendere, analizzare e risolvere i problemi, di gestire le situazioni, di individuare le responsabilità, di comunicare e di motivare.**

10

Non è sempre in grado di individuare le esigenze di comunicazione. Non è sempre in grado di individuare gli obiettivi da comunicare. Preferisce ricevere indicazioni sulle scelte da fare.

15

Dimostra buon senso nel risolvere situazioni impreviste ma tende a ricercare consenso sulle scelte da intraprendere. Individua gli aspetti essenziali da porre come obiettivo della comunicazione.

20

Trova connessioni logiche fra gli elementi di un problema, pur con una visione frammentaria delle tappe per arrivare alla diffusione completa delle informazioni. E' rapido e tempestivo nell'affrontare i problemi.

25

Ha una chiara visione delle esigenze di comunicazione, sa esprimere le possibili alternative e tappe di soluzione. Sviluppa strategie di comunicazione, esamina la fattibilità, analizza costi e benefici ed anticipa possibili conseguenze.

Fatti significativi e commenti



## Integrazione organizzativa

Capacità di integrare efficacemente con diverse funzioni ed attività dell'organizzazione, di integrarsi in gruppi di lavoro interfunzionali e collaborare in gruppi interfunzionali dell'agenzia.

5

Stenta a comprendere la complessità organizzativa e le dinamiche interne ad essa. Tende a privilegiare i bisogni della propria unità operativa rispetto a quelli dell'Ente.

10

Comprende l'implicazione delle proprie azioni sulle altre parti dell'organizzazione e si sforza di prevederne gli impatti.

15

Stimola con l'esempio e la fiducia. Dà priorità alle esigenze complessive dell'organizzazione rispetto a quelle di unità organizzativa. Utilizza il contributo di altre funzioni, complimenta e favorisce contributi e proposte.

20

Favorisce la circolazione delle informazioni in suo possesso nei confronti delle unità organizzative interessate o, se necessario, verso l'insieme dell'organizzazione al fine di raggiungere obiettivi dell'Ente.

Fatti significativi e commenti

## Flessibilità

Capacità di adattarsi ad una varietà di situazioni, di lavorare con diverse persone o gruppi di affrontare i cambiamenti nell'organizzazione, di lavorare in proprio, appropriato, con componenti di diversi interlocutori.

3

E' tendenzialmente normativo e rigido nella visione della propria realtà lavorativa. Non riesce a comprendere ed apprezzare le opinioni altrui.

9

Non si fa bloccare da eventi che non controlla ma necessita di indicazioni e direttive chiare. Evita irrigidimenti ma tende ad adottare solo comportamenti già sperimentati.

12

Sa lavorare efficacemente con diverse persone o gruppi. E' disponibile a cambiare il proprio approccio alle situazioni. Accetta consigli per modificare il proprio approccio alle varie situazioni.

15

Affronta con dinamismo e spirito costruttivo i diversi contesti interpersonali. Riesce a differenziare opportunamente il proprio atteggiamento/comportamento in ragione delle caratteristiche dell'ambiente e degli interlocutori.

Fatti significativi e commenti

3	Non è particolarmente efficace nella gestione delle innovazioni e dei cambiamenti. Tende ad accettare passivamente i cambiamenti e non attua alcuna strategia di diffusione o coinvolgimento dei collaboratori.	9	Tende ad utilizzare lo stesso metodo di lavoro in ogni circostanza e non propone alcuna azione di correzione o miglioramento. Non stimola sufficientemente i propri collaboratori nel sostegno del processo di innovazione.	25	Sa orientare i processi di cambiamento e motivare i propri collaboratori ad elaborare proposte di miglioramento dei servizi in funzione del loro livello professionale. Ha la capacità di essere interprete, partecipe o promotore della elaborazione degli obiettivi dell'ALSIA e degli atti di indirizzo dell'A.U.
15	Sa ottenere risultati attraverso processi di cambiamento e innovazione. Gestisce correttamente processi di semplificazione e snellimento, rapportandosi in modo efficace con i propri collaboratori.	15	Sa ottenere risultati attraverso processi di cambiamento e innovazione. Gestisce correttamente processi di semplificazione e snellimento, rapportandosi in modo efficace con i propri collaboratori.	25	Sa orientare i processi di cambiamento e motivare i propri collaboratori ad elaborare proposte di miglioramento dei servizi in funzione del loro livello professionale. Ha la capacità di essere interprete, partecipe o promotore della elaborazione degli obiettivi dell'ALSIA e degli atti di indirizzo dell'A.U.

Fatti significativi e commenti



**Leadership**

Il sistema di premiare i collaboratori, deve risultare attraverso la diagnosi, come il loro livello di sviluppo e applicazione degli stili di leadership. Il sistema di premiare i collaboratori deve essere capace di ottenere la condivisione oltre al creare e trasmettere il senso di appartenenza. Il sistema di premiare i collaboratori deve essere capace di organizzare i casi, sequenze ed informazioni relativi alle proprie attività, al fine di ridurre al minimo le dispersioni.

2

Non è particolarmente efficace nella gestione della leadership. Tende ad accentrare compiti e responsabilità ed ottenere risultati soprattutto attraverso il proprio lavoro individuale. Non rispetta i tempi di lavoro, appare disordinato e non si preoccupa di coordinare risorse, tempi e metodi a sua disposizione.

6

Tende ad utilizzare lo stesso stile di leadership in ogni circostanza, non ricopre stabilmente ruoli di guida. Delega soprattutto compiti operativi. Appare in difficoltà nell'ordinare gli elementi del proprio lavoro secondo sequenze logiche. Si sforza di utilizzare i supporti operativi e il tempo a sua disposizione, anche se a volte si porta il lavoro a casa.

10

Sa ottenere risultati attraverso il lavoro degli altri. Gestisce correttamente l'allocatione di compiti e responsabilità ed esercita le funzioni di leadership in modo flessibile, creando anche il senso di squadra. Riesce a dare ordine alle attività proprie e di altri senza costanti aggiustamenti ed interventi.

15

Sa utilizzare lo stile più opportuno per orientare l'attività e motivare al lavoro. Affida responsabilità crescenti ai collaboratori in funzione del loro livello di maturità professionale, valorizzandoli a livello individuale e di squadra. Sa fornire direttive e supporti nelle occasioni opportune. Assegna accuratamente responsabilità e carichi di lavoro, definisce i punti essenziali da tenere sotto controllo e utilizza sistematicamente gli strumenti disponibili per intervenire sugli scostamenti.

Fatti significativi e commenti

Data

Il Direttore

Firma del Dirigente di Area

Il Nucleo di Valutazione