

Delibera n. 46/2009 – Prot. C.R.N/15735 – Cl. 3.2.2

Oggetto: SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRETTORI REGIONALI DEL RUOLO DEL CONSIGLIO REGIONALE, RELATIVAMENTE ALL'ANNO 2009 E SEGUENTI

L'anno duemilanove, il giorno 6 aprile alle ore 12.39 in Via Alfieri n. 15 - TORINO - si è riunito l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale.

Sono presenti: il Presidente GARIGLIO, i Vice Presidenti COTTO e PLACIDO ed il Consigliere Segretario BOTTA.

Non sono intervenuti: i Consiglieri Segretari CHIEPPA e SPINOSA.

Il Presidente, constatata la regolare composizione dell'Ufficio di Presidenza, dichiara aperta la seduta.

O M I S S I S

Il n. 3) dell'o.d.g. reca: SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRETTORI REGIONALI DEL RUOLO DEL CONSIGLIO REGIONALE, RELATIVAMENTE ALL'ANNO 2009 E SEGUENTI

Con espresso riferimento alle finalità che si pongono le norme sull'organizzazione degli uffici e le disposizioni concernenti la dirigenza ed il personale ed, in particolare, l'art. 2, comma 1 della legge regionale 28 luglio 2008, n. 23 che si propone – in armonia con i principi fissati dalla legge 23 ottobre 1992, n. 421 e del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e sue successive modificazioni – quanto segue:

- a) migliorare la capacità di conoscenza, analisi e risposta alle esigenze di sviluppo e competitività della comunità amministrata, in conformità al pubblico interesse ed alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini;
- b) accrescere la capacità di innovazione e flessibilità, per favorire l'attuazione della sussidiarietà e del decentramento, nonché del coordinamento e

dell'integrazione con le pubbliche amministrazioni locali, con quella nazionale e con quelle operanti a livello europeo ed internazionale;

- c) realizzare il raccordo tra le attività di programmazione strategica, quelle di programmazione economico-finanziaria, quelle di gestione e quelle di controllo, al fine di assicurare il monitoraggio e la rendicontazione delle attività svolte, in coerenza con gli obiettivi individuati e con i mezzi disponibili;
- d) realizzare la semplificazione dell'organizzazione e delle attribuzioni degli uffici, per favorire la speditezza delle attività e la razionalizzazione del costo del lavoro, entro i vincoli della finanza pubblica;
- e) realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane impiegate nelle strutture regionali, promuovendone la formazione e lo sviluppo professionale, favorendone la mobilità e la rotazione, compatibilmente con le esigenze di funzionalità dell'ente, e prevedendo meccanismi che ne assicurino la piena responsabilizzazione nel conseguimento dei risultati;
- f) garantire le necessarie dotazioni tecnologiche, con particolare riferimento a quelle dirette a realizzare l'integrazione delle informazioni e dei dati all'interno ed all'esterno dell'ente, assicurandone l'effettivo utilizzo nelle attività svolte;
- g) garantire il necessario supporto nella valutazione delle politiche e nelle tecniche di redazione delle leggi e degli atti di alta amministrazione.

Si ritiene necessario confermare le scelte strategiche in materia di politiche del personale, superando logiche tradizionali e consolidate, conferendo il giusto respiro a scelte destinate ad esercitare un impatto strutturale sui percorsi di sviluppo qualitativo dell'ente.

In tale logica si ritiene di dover privilegiare tre principi guida, ai quali ispirare il rinnovamento delle politiche del personale all'interno dell'ente ed, in particolare:

- ✓ promuovere una "riqualificazione" della spesa per il personale;
- ✓ ricercare una costante sintesi tra esigenze di valorizzazione del personale e miglioramento dei risultati dell'ente (in una logica di "scambio");
- ✓ perseguire il valore dell'"equità", ovvero della continua ricerca di un equilibrio tra contributi individuali e ricompense organizzative.

La corretta applicazione dei principi sovraesposti implica la necessità di mantenere il sistema di valorizzazione del personale conforme ai seguenti principi fondamentali;

- ✓ una chiara esplicitazione, a monte, dei contributi quali-quantitativi attesi dall'Amministrazione regionale;
- ✓ una corrispondente esplicitazione del sistema di ricompensa che l'ente è in grado di garantire;

- ✓ una corretta metodologia di rilevazione delle prestazioni rese e del contributo fornito al miglioramento dell'ente;
- ✓ una definizione delle regole e delle modalità di correlazione tra risultati conseguiti e quadro delle ricompense.

Il mantenimento nel tempo di un equilibrio tra contributi e ricompense tale da garantire un miglioramento dei risultati complessivi dell'ente, la crescita professionale ed una maggiore soddisfazione dei prestatori di lavoro, rende centrale, di conseguenza:

- ✓ la definizione, da parte dell'Amministrazione regionale, di obiettivi da assegnare alle singole direzioni regionali da individuarsi come centri complessi di responsabilità preposte ad attività funzionali ed operative corrispondenti ad un'ampia sfera di competenze;
- ✓ l'attivazione di un sistema di valutazione congruente nei confronti di tutto il personale che, con un'applicazione a cascata, consenta di valutare i direttori regionali, i dirigenti, le alte professionalità, le posizioni organizzative ed i dipendenti delle qualifiche, seppur con modalità e regole differenziate;
- ✓ la necessità di permettere all'organo politico la possibilità di modificare in corso d'anno gli obiettivi in modo da rendere flessibile l'attività gestionale ai mutati contesti endogeni ed esogeni all'amministrazione del Consiglio regionale.

Ritenuto, in relazione a quanto sopra esposto, prendendo in considerazione la posizione di direttore regionale del ruolo del Consiglio regionale, di delineare i seguenti indirizzi in materia di politiche del personale che si concretizzano attraverso la definizione di:

- ✓ tipologia di obiettivi da assegnare alle direzioni regionali, individuate quali centri complessi di responsabilità preposti ad attività funzionali ed operative corrispondenti ad un'ampia sfera di competenza, che risultano descritti nell'**allegato**, che costituisce parte integrante del presente provvedimento;
- ✓ un sistema di valutazione delle prestazioni dei direttori regionali, che risulta descritto nell'**allegato**, che costituisce parte integrante del presente provvedimento.

Considerato che, ai sensi dell'art. 28 della legge regionale 28 luglio 2008, n. 23 "il sistema e gli strumenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dirigenti sono definiti, su proposta del Nucleo di Valutazione, con atto adottato d'intesa dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio e dalla Giunta regionale".

Visto il testo della proposta del sistema di valutazione dei direttori regionali che, come risulta dal verbale della seduta del 18 dicembre 2008, è stato approvato e licenziato dal Nucleo di Valutazione nella medesima data.

Ritenuto opportuno evidenziare che:

- 1) con nota n. 65/BAP del 22/01/2009, il Vicepresidente della Giunta regionale ha comunicato al Presidente del Consiglio regionale, al fine di acquisire l'intesa di cui all'art. 28 della L.R. n. 23/2008, quanto segue:
 - 1.a) l'avvenuta approvazione, nella seduta di Giunta del 19 gennaio 2009 del Sistema di valutazione della prestazione dei direttori regionali con deliberazione n. 2-10583;
 - 1.b) la previsione, in tale provvedimento, modificando, in tal senso, la proposta del Nucleo di valutazione, di una diversa modulazione del trattamento accessorio e della possibilità di poter incrementare il premio, utilizzando le risorse derivanti dai casi in cui il trattamento non dovesse essere corrisposto nella cifra massima.
- 2) Nella seduta del 16 febbraio 2009 l'Ufficio di Presidenza del Consiglio ha, invece, a differenza di quanto deciso dalla Giunta regionale, condiviso, per il ruolo del Consiglio Regionale, il Sistema di valutazione predisposto dal Nucleo di Valutazione, stabilendo di richiedere, in tal senso, l'intesa alla Giunta regionale, medesima, in via preliminare, rispetto all'adozione del sistema scelto con proprio provvedimento deliberativo.
- 3) Con nota n. 7801/DB03 del 18 febbraio 2009, il Presidente del Consiglio regionale comunica al Vicepresidente della Giunta regionale la decisione assunta dall'Ufficio di Presidenza e, cioè, la scelta di adottare il sistema di valutazione in argomento, nella versione predisposta dal Nucleo di valutazione, e richiede l'espressione dell'intesa preliminare, prevista ai sensi del già richiamato art. 28, comma 1, della L.R. n. 23/2008.
- 4) Con nota n. 375/BAP del 16 marzo 2009, il Vicepresidente della Giunta regionale comunica al Presidente del Consiglio regionale di avere avuto mandato dalla Giunta regionale di prospettare un'intesa sulla base dei criteri di valutazione condivisi ma adottando, rispettivamente per i due ruoli, due diverse modalità nell'applicazione del sistema premiante.
- 5) Nella seduta del 23 marzo 2009 l'Ufficio di Presidenza valuta favorevolmente tale proposta, decidendo di confermare, con riferimento al ruolo del Consiglio regionale, l'adozione del sistema delle prestazioni dei direttori regionali nella versione predisposta dal Nucleo di valutazione, nonché di esprimere parere favorevole all'intesa preliminare richiesta dalla Giunta, condizionandola alle due diverse modalità di applicazione del sistema premiante, rispettivamente nei due diversi ruoli del Consiglio e della Giunta.

Visto l'**allegato A** al presente provvedimento "Sistema di valutazione delle prestazioni dei direttori regionali del ruolo del Consiglio regionale, relativamente all'anno 2009 e seguenti".

Considerato che la Giunta regionale ha in corso di approvazione un analogo sistema di valutazione delle prestazioni dei direttori regionali del proprio ruolo, basato sui medesimi criteri, ma con la previsione di una diversa modalità nell'applicazione del sistema premiante, incluso il riparto di eventuali resti ad incremento dei trattamenti riconosciuti nella cifra massima.

Visto il D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i.;

Vista la L.R. n. 23/2008;

Visto il contratto di lavoro dei direttori regionali;

L'Ufficio di Presidenza, unanime,

DELIBERA

1. di approvare, con riferimento all'anno 2009 e seguenti, relativamente al ruolo del Consiglio regionale, il sistema di Valutazione dei direttori regionali, corredato dalle schede di definizione degli obiettivi, di rendicontazione degli obiettivi e di valutazione delle prestazioni, descritte nell'**allegato** al presente provvedimento per farne parte integrante;
2. di esprimere parere favorevole all'intesa preliminare richiesta dalla Giunta regionale condizionandola, per reciprocità, ad analoga intesa da esprimersi formalmente da parte della Giunta medesima su un sistema di valutazione delle prestazioni dei direttori regionali basato su medesimi criteri, ma con la previsione di una diversa modalità nell'applicazione del sistema premiante (paragrafo 3.4), che risulta per il ruolo del Consiglio regionale, quello previsto a pag. 12 dell'**allegato** al presente provvedimento e per il ruolo della Giunta quello previsto nell'allegato alla D.G.R. n. 2-10583 del 19 gennaio 2009.

Sistema di Valutazione delle prestazioni dei Direttori regionali del ruolo del Consiglio regionale ANNO 2009 e seguenti

1 Finalità e valori di riferimento

Il presente Sistema di Valutazione valido per i Direttori del ruolo del Consiglio regionale è analogo a quello in corso di approvazione da parte della Giunta, basato su medesimi criteri ma con la previsione di una diversa modalità nell'applicazione del sistema premiante.

I contenuti, di seguito indicati, coincidono con quelli della proposta predisposta dal Nucleo di valutazione ai sensi dell'art. 28, comma 1, della legge regionale 28 luglio 2009, n. 23.

Il sistema di valutazione si pone quale scopo primario l'orientamento della prestazione dei Direttori verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi, come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

La direzione per obiettivi è uno stile di direzione che attiva un processo per la definizione, da parte dell'Amministrazione, degli obiettivi da raggiungere in un arco di tempo determinato, sulla base delle linee e dei piani programmatici assegnati a centri complessi di responsabilità che vengono individuati nelle singole Direzioni regionali.

In quest'ottica si intende dare evidenza alla continuità del flusso di programmazione, con l'intento di far emergere e di rendere più trasparenti le caratteristiche di strumentalità che gli obiettivi assegnati ai Direttori necessariamente presentano rispetto al compimento degli indirizzi programmatici generali dell'Ente.

Il presente sistema di valutazione è centrato, altresì, sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati, dei comportamenti agiti e delle conoscenze tecnico-professionali sviluppate (di ruolo e gestionali).

I valori cui si ispira il Sistema possono essere così sintetizzati:

- orientamento al risultato, in una logica di superamento del modello dell'adempimento;
- orientamento al miglioramento;
- sviluppo dell'empowerment, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze;
- integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi;
- capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento;
- orientamento al "cliente" (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

2 Il modello

2.1 Principi generali e struttura complessiva

La definizione del modello è volta a garantire, in ogni momento e in ogni aspetto del processo valutativo, un alto grado di univocità, uniformità e omogeneità di trattamento per tutti i Direttori regionali del ruolo del Consiglio regionale. L'impianto generale è stato tuttavia costruito con modalità non completamente rigide, in cui siano ricavabili dei margini di flessibilità tali da poter rispondere alle molteplici situazioni specifiche, ampliando quindi la possibilità di rappresentazione delle specificità proprie delle singole Direzioni in relazione alle caratteristiche delle diverse tipologie di funzioni esercitate.

Il modello risponde ai seguenti principi:

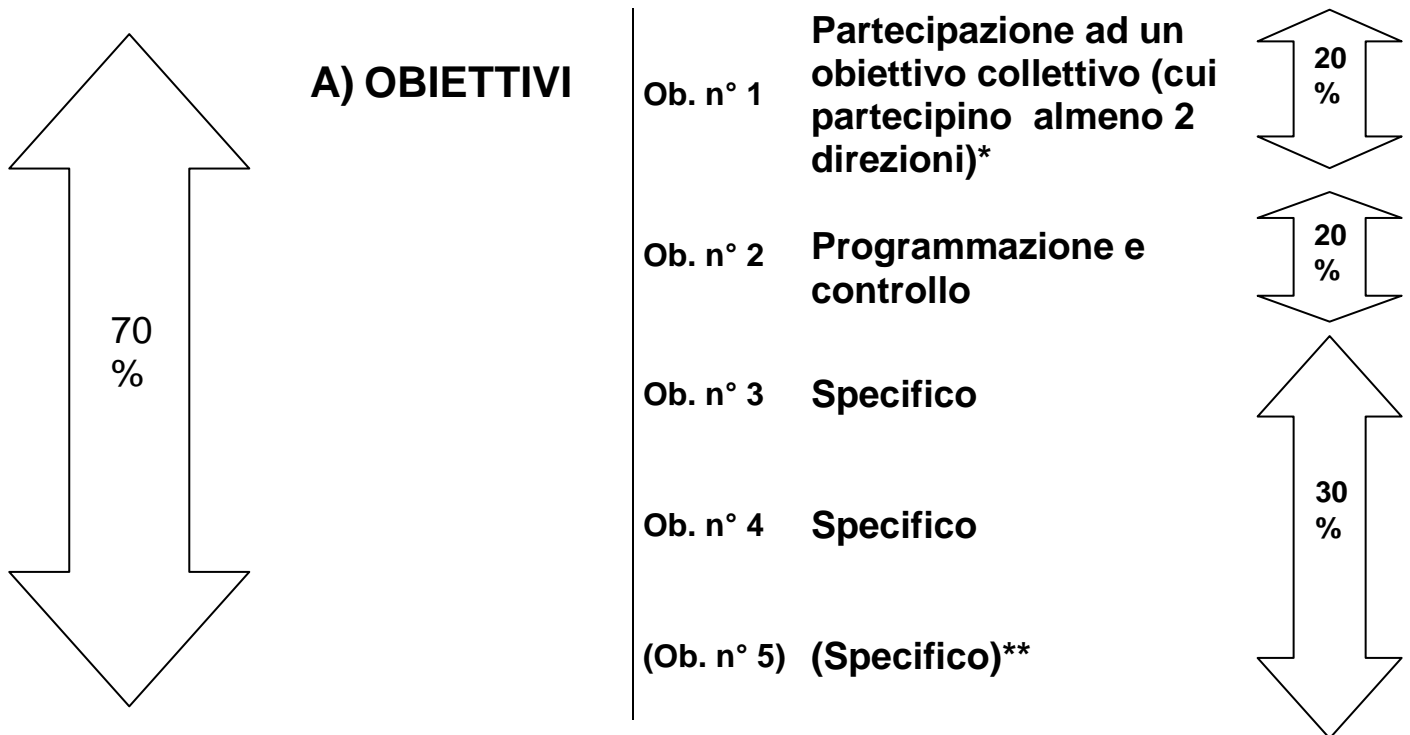
- **trasparenza:** delle regole del sistema stesso e del rapporto tra valutatore e valutato;
- **equità:** omogeneità e uniformità nella valutazione;
- **partecipazione:** del valutato al processo di valutazione e all'individuazione delle azioni di sviluppo;
- **conoscenza diretta:** dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- **condivisione degli obiettivi:** tra valutatore e valutato;
- **globalità:** la valutazione è comprensiva di diversi aspetti (risultati, comportamenti);
- **fattibilità:** conoscenza e considerazione del contesto nel quale si agisce e conseguente flessibilità per garantire un'efficace mediazione tra i principi della scienza organizzativa e le esigenze della contingenza;
- **ciclicità:** il processo è continuativo nel tempo e dura costantemente
- **integrazione:** con gli altri sistemi in uso presso l'Ente e in particolare con il Programma Operativo.

Per ogni Direttore vengono individuate due aree di valutazione e relativa ponderazione in analogia a quanto previsto dagli altri sistemi di valutazione in uso presso l'Ente. Alla prima area di valutazione, maggiormente oggettiva, dedicata agli obiettivi è attribuito un peso percentuale pari a 70; alla seconda area di valutazione, più soggettiva, legata alla percezione della qualità della prestazione, è attribuito un peso pari a 30.

Ognuna delle due aree di valutazione si compone poi di diversi fattori di valutazione; vengono stabiliti anche i valori ponderali da applicare ai singoli fattori di valutazione al fine di esplicitare in che modo ciascuno di essi concorre alla valutazione complessiva del Direttore regionale.

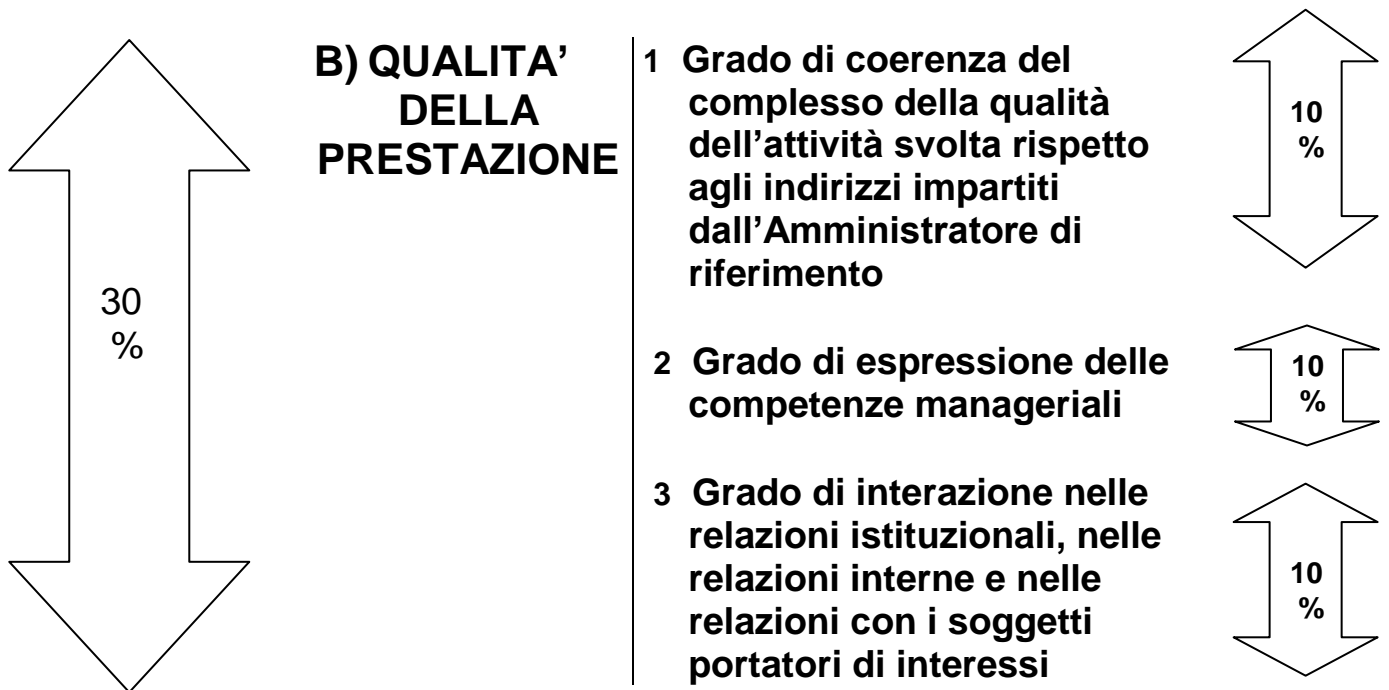
La ponderazione del sistema, che è espressa in termini percentuali su base totale 100 è strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti manageriali che l'ente ritiene prioritario perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate.

Le due aree di valutazione e i relativi fattori con indicazione dei pesi sono sintetizzate nello schema seguente:



**nel caso in cui, in via eccezionale, una Direzione non risulti essere coinvolgibile nella partecipazione ad un obiettivo comune, il peso percentuale (20%) sarà ripartito nell'area degli obiettivi specifici.*

***il numero degli obiettivi non può essere inferiore a 4 e non può essere superiore a 5 (il peso dei singoli obiettivi specifici può di conseguenza variare nell'ambito del 30% ad essi dedicato, ma il peso totale dell'area rimane comunque 70%).*



2.2 L'area degli obiettivi

La definizione e la valutazione di questa area avvengono da parte dell'organo politico, col supporto tecnico del Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi definiti in fase di attuazione del presente sistema devono rispondere ai seguenti requisiti generali:

- **chiari** nella loro definizione;
- **coerenti** con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'Ente, espressi nel Documento di assegnazione delle risorse finanziarie per le Strutture del Consiglio regionale;
- **strumentali** agli obiettivi strategici dell'Ente;
- **misurabili** nella loro quantificazione;
- **integrati** con il programma operativo;
- **collegati** ai sistemi di budget e di reporting esistenti;
- **significativi**, rilevanti in termini di risorse impegnate, o di numero di soggetti o di strutture coinvolte, o di ricadute sui processi operativi interni, o di impatto economico finanziario, o altro da specificare;

- **nuovi**, i progetti o le azioni devono essere state individuate per l'anno in corso e non devono essere ancora state realizzate al momento della definizione delle schede;
- **innovativi**;
- **sfidanti**, realistici ma non facilmente raggiungibili.

Per rendere il modello il più possibile flessibile e personalizzato sulla realtà operativa delle diverse strutture, vengono individuate **tre tipologie di obiettivi: l'obiettivo collettivo, l'obiettivo di programmazione e gli obiettivi specifici.**

2.2.1 La partecipazione ad un obiettivo collettivo

Per ogni Direttore, il primo obiettivo, con peso pari al 20% del totale della valutazione, è di partecipazione ad un obiettivo strategico, che coinvolga più Direzioni, individuato direttamente dall'organo politico.

I Direttori interessati, in accordo con gli amministratori di riferimento, procederanno alla descrizione della parte dell'obiettivo di loro competenza.

Le schede descrittive delle singole parti saranno messe a conoscenza di tutti i Direttori che partecipano al raggiungimento dell'obiettivo collettivo e, il Nucleo di Valutazione, in fase di validazione delle schede obiettivo, procederà anche ad una verifica di coerenza tecnica formale della descrizione di tutte le parti dell'obiettivo.

Ogni Direttore verrà valutato per la parte di obiettivo a lui assegnata.

L'obiettivo si articola nel seguente modo:

- **Titolo obiettivo collettivo:** *titolo dell'obiettivo individuato dall'organo politico*
- **Direzioni che intervengono:** *elenco delle direzioni che partecipano all'obiettivo collettivo*
- **Descrizione obiettivo di competenza:** *definizione sintetica ma chiara e completa della parte di obiettivo collettivo di competenza del Direttore*
- **Descrizione del risultato atteso annuale:** *definizione sintetica ma chiara e completa del risultato che si intende conseguire*
- **Peso:** " 20% "
- **Indicatore di risultato:** *parametro scelto per misurare la parte di competenza*
- **Quantificazione:** *target fissato per l'anno in corso*

Nel caso in cui, fosse necessario suddividere la parte di competenza in uno o più obiettivi, per ognuno di essi è necessario fornire la descrizione generale, la descrizione del risultato atteso annuale, l'indicatore di risultato e la quantificazione, nonché ripartire il peso percentuale sui "sub-obiettivi", con l'avvertenza di usare solo numeri interi per evitare che nell'attribuzione dei punteggi di valutazione si ottengano valori con cifre decimali.

Nel caso in cui, in via eccezionale, una Direzione non risulti essere coinvolgibile nella partecipazione ad un obiettivo comune, il peso percentuale (20%) sarà ripartito nell'area degli obiettivi specifici.

2.2.2 L'obiettivo di programmazione e controllo

Ogni Direttore ha come secondo obiettivo la realizzazione del Programma Operativo (P.O.) definito in termini di attività, tempi, impegni finanziari/economici e risultati attesi.

L'obiettivo, cui è assegnato un peso pari al 20%, si articola, per tutti i Direttori, nel seguente modo:

- **Descrizione:** *“Realizzare il Programma Operativo definito in termini di attività, tempi, impegni finanziari/economici e risultati attesi”*
- **Peso:** “20%”
- **Indicatore di risultato:** “Grado di realizzazione degli obiettivi previsti nel Programma Operativo”
- **Quantificazione:** “90%”

2.2.3 Gli obiettivi specifici

Per ogni Direttore sono definiti, infine, due o tre obiettivi specifici, con caratteristiche di particolare rilevanza, individuati nell'ambito delle funzioni di competenza.

Le attività di gestione ordinaria, come tali non possono essere considerate obiettivi ai fini del Sistema di Valutazione, ma su di esse possono essere individuati obiettivi di miglioramento e di qualità del servizio.

Il Nucleo di Valutazione provvederà alla validazione di tutti gli obiettivi specifici e dei relativi pesi.

Ogni obiettivo specifico si articola nel seguente modo:

- **Descrizione obiettivo specifico:** *definizione sintetica ma chiara e completa dell'obiettivo collettivo specifico*
- **Descrizione del risultato atteso annuale:** *definizione sintetica ma chiara e completa del risultato che si intende conseguire*
- **Peso:** *peso attribuito all'obiettivo*
- **Indicatore di risultato:** *parametro scelto per misurare la parte di competenza*
- **Quantificazione:** *target fissato per l'anno in corso*

Nel caso in cui, fosse necessario suddividere un obiettivo specifico in uno o più “sub-obiettivi”, per ognuno di essi è necessario fornire la descrizione generale, la descrizione

del risultato atteso annuale, l'indicatore di risultato e la quantificazione, nonché ripartire il peso percentuale sui "sub-obiettivi", con l'avvertenza di usare solo numeri interi per evitare che nell'attribuzione dei punteggi di valutazione si ottengano valori con cifre decimali.

2.3 L'area della qualità della prestazione

Quest'area è valutata dall'organo politico su proposta dell'Amministratore di riferimento; i principali fattori normalmente presi in considerazione sono i seguenti:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità d'innovazione;
- il contributo all'integrazione con altre Strutture Organizzative;
- l'iniziativa;
- la capacità di direzione;
- le capacità relazionali.

In particolare, i macro fattori di valutazione inseriti nel modello sono i seguenti:

- **GRADO DI COERENZA DEL COMPLESSO DELLA QUALITÀ DELL'ATTIVITÀ SVOLTA RISPETTO AGLI INDIRIZZI IMPARTITI DALL'AMMINISTRATORE DI RIFERIMENTO**
- **GRADO DI ESPRESSIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI**
- **GRADO DI INTERAZIONE NELLE RELAZIONI ISTITUZIONALI, NELLE RELAZIONI INTERNE E NELLE RELAZIONI CON I SOGGETTI PORTATORI DI INTERESSI**

2.3.1 Grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'amministratore di riferimento

Questo macrofattore, cui è assegnato un peso percentuale pari a 10, esprime :

- l'apprezzamento della coerenza con i valori dell'Amministrazione
- l'apprezzamento della coerenza con i principi di innovazione e miglioramento definiti dalle strategie del vertice politico
- l'apprezzamento della qualità connessa allo sviluppo dei programmi e dell'attività quotidiana

2.3.2 Grado di espressione delle competenze manageriali

Questo macrofattore, cui è assegnato un peso percentuale pari a 10, esprime :

- l'apprezzamento dell'espressione delle competenze manageriali (comportamenti, conoscenze e capacità) richieste dalla posizione ricoperta, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- l'apprezzamento del contributo al miglioramento del funzionamento della struttura organizzativa

2.3.3 Grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti esterni portatori di interessi

Questo macrofattore, cui è assegnato un peso percentuale pari a 10, esprime :

- la capacità di negoziazione
- la capacità dimostrata nel fornire contributi alla comunicazione e all' integrazione tra i diversi soggetti
- capacità di elevare la qualità dell'immagine dell'Amministrazione verso l'esterno

3 Il processo di valutazione e le sue fasi

3.1 Definizione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi

Il momento di assegnazione degli obiettivi ai Direttori, che costituisce un momento rilevante del processo di sviluppo delle linee programmatiche generali espresse dagli organi politici, deve essere particolarmente curato al fine di valorizzarne i contenuti.

Gli organi di direzione politico-amministrativa, sulla base delle linee strategiche e dei programmi pluriennali e delle proposte formulate dai Direttori regionali, definiscono, negoziano e assegnano gli obiettivi per l'anno in corso, secondo quanto descritto nel presente Sistema.

In primo luogo, gli organi di direzione politico-amministrativa individuano preventivamente gli obiettivi collettivi da assegnare formalmente ai Direttori che vi partecipano.

Nel passo successivo, i Direttori interessati, negoziano con gli Amministratori di riferimento, la descrizione della parte dell'obiettivo collettivo di loro competenza e la definizione e descrizione degli obiettivi specifici. Per la descrizione degli obiettivi così individuati va utilizzata la scheda "Proposta Definizione Obiettivi" (allegata al presente sistema con la lettera A).

La scheda, compilata in ogni sua parte e firmata per condivisione dal Direttore e dall'Amministratore con delega in materia di personale, deve essere inviata, a cura del Direttore, di norma, entro il 15 febbraio, alla Direzione competente in materia di risorse umane, ai fini della successiva trasmissione al Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione provvederà quindi all'esame e alla validazione di tutte le schede di "Proposta Definizione Obiettivi".

Ai fini, da un lato, di garantire la partecipazione al processo dei Direttori regionali e, dall'altro, di consentire al Nucleo di Valutazione la possibilità di sviluppare una conoscenza più dettagliata delle funzioni e delle attività delle Strutture e di svolgere approfondimenti sulle caratteristiche degli obiettivi proposti, la fase della validazione si attua attraverso colloqui diretti del Nucleo di Valutazione con i singoli Direttori regionali.

Il Nucleo di Valutazione potrà in questa fase chiedere ai Direttori di rivedere o correggere gli obiettivi proposti qualora la loro definizione non sia coerente con le indicazioni espresse dal presente Sistema.

Al termine dei lavori del Nucleo di Valutazione l'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale, provvederà, con propria deliberazione, alla formalizzazione delle schede validate, e alla conseguente formale assegnazione degli obiettivi ai Direttori regionali.

3.2 Revisione degli obiettivi in corso d'anno

Nel caso in cui, **per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Direttore, si verificano eventi oggettivamente non governabili dal medesimo** che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati o la necessità di modificare i contenuti descrittivi della scheda di assegnazione, può essere avviato il processo di revisione.

Tutti i cambiamenti devono essere negoziati tra Direttore e Amministratore con delega in materia di personale. Anche in questo caso, per la descrizione degli obiettivi sostitutivi degli obiettivi già assegnati o la descrizione delle modifiche da apportare agli obiettivi già assegnati, va utilizzata la scheda "Proposta Definizione Obiettivi" (allegata al presente sistema con la lettera A)

La scheda, compilata in ogni sua parte e firmata per condivisione dal Direttore e dall'Amministratore sopra individuato, deve essere inviata, a cura del Direttore, alla Direzione competente in materia di valutazione delle risorse umane del Consiglio regionale, entro e non oltre il 15 settembre.

Le schede con le proposte di modifica seguono lo stesso iter delle schede di assegnazione: dalla validazione da parte del Nucleo di Valutazione fino all'approvazione formale da parte dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale.

Nel caso le modifiche riguardino parti di obiettivi collettivi, le relative schede verranno portate a conoscenza di tutti i Direttori partecipanti.

3.3 Valutazione finale

In questa fase gli organi di direzione politico-amministrativa, valutano il raggiungimento degli obiettivi assegnati, secondo l'iter descritto nel presente Sistema.

3.3.1 Applicabilità ai fini della valutazione e dell'erogazione del trattamento accessorio

Non sono valutabili, e pertanto non percepiscono il trattamento economico accessorio, i Direttori regionali il cui incarico non abbia raggiunto almeno i 4 mesi nel corso dell'anno, salvo che siano stati collocati a riposo per raggiunti limiti di età.

I Direttori regionali, il cui periodo di incarico nel corso dell'anno abbia raggiunto i quattro mesi e non abbia superato i sei mesi, o non abbia raggiunto i 4 mesi per collocamento a riposo per raggiunti limiti di età, percepiscono il trattamento economico accessorio (parametrato sul valore potenziale massimo) in dodicesimi rispetto al periodo effettivo di attività, sulla base dell'applicazione del Sistema di Valutazione che viene unicamente riferito all'area delle capacità e opportunamente riparametrato.

I Direttori regionali il cui periodo di incarico, nel corso dell'anno, abbia superato i sei mesi, percepiscono il trattamento economico accessorio mediante l'applicazione integrale del presente sistema.

3.3.2 La procedura per la valutazione

All'inizio dell'anno successivo i Direttori regionali predispongono una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente, e per ogni obiettivo assegnato compilano la scheda "rendicontazione obiettivo" (allegato B). La relazione, le schede e l'eventuale documentazione idonea a valutare gli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti deve essere inviata alla Direzione competente in materia di valutazione delle risorse umane del Consiglio regionale, entro il 31 gennaio dell'anno successivo.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base delle informazioni rese dai Direttori e con l'ausilio dei dati di reporting forniti dalla Struttura competente in materia di organizzazione e personale, assegna una proposta di valutazione tecnica in relazione agli obiettivi assegnati nell'ambito della prima area di valutazione. In questa fase il Nucleo di Valutazione può provvedere a verifiche ed approfondimenti e a colloqui diretti con i Direttori regionali.

L'amministratore con delega in materia di personale, vista la proposta per l'area tecnica espressa dal Nucleo, esprime la proposta di valutazione sull'area delle capacità.

Le proposte di valutazione così formulate, riportate sulla scheda di valutazione (allegato C), vengono illustrate al Direttore regionale dall'Amministratore sopra indicato nel corso di un colloquio, durante il quale entrambi i soggetti possono esprimere ulteriori considerazioni e osservazioni da registrare sulla scheda. La scheda così compilata viene poi sottoscritta dall'Amministratore come proponente e dal valutato per presa visione.

Le proposte di valutazione così formulate vengono poi presentate dall'Amministratore con competenza in materia di Valutazione del Personale all'attenzione dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale che esprimerà formalmente per ogni Direttore la valutazione definitiva.

3.4 Applicazione del sistema premiante

Successivamente alla valutazione dei risultati viene applicato il sistema premiante che lega una parte variabile della retribuzione, rappresentata da un trattamento accessorio, al grado di raggiungimento degli obiettivi, così come desunto dall'applicazione del sistema di valutazione.

Per i valutati con il sistema integrale il trattamento economico accessorio viene erogato secondo il punteggio assegnato sulla base del sistema di valutazione in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi e più precisamente sulla base dei valori della tabella seguente:

Punteggio ottenuto	Trattamento accessorio (€)
0-100	Zero
101-160	7.000,00
161-190	13.000,00
191-220	17.500,00
221-240	20.500,00
241-250	23.000,00
251-260	25.000,00
261-270	26,500,00
271-280	28.000,00
281-290	29.000,00
291-300	30.000,00

Per i Valutati con il sistema riparametrato descritto a pagina 10, il trattamento economico accessorio viene erogato secondo il punteggio assegnato sulla base del sistema di valutazione unicamente riferito all'area delle capacità con riferimento alla tabella seguente:

Punteggio ottenuto	Trattamento accessorio da ripartire in dodicesimi (€)
1-20	Zero
21-30	3.000,00
31-40	6.000,00
41-50	12.000,00
51-60	18.000,00
61-70	24.000,00
71-80	27.000,00
81-90	30.000,00

3.5 procedura di garanzia

Nel caso in cui la valutazione si concluda con un giudizio negativo (inferiore a 50/100 del punteggio massimo attribuibile), la stessa, prima della formalizzazione delle decisioni, viene contestata, per iscritto, dall'Amministratore competente ai fini della valutazione, al Direttore regionale interessato e comunicata al direttore competente in materia di personale. Quest'ultimo, acquisita la documentazione e sentito il Direttore interessato, che può in tale sede controdedurre, esprime un parere sulla corretta applicazione del sistema di valutazione.

L'organo di direzione politico-amministrativa con il supporto del Nucleo di Valutazione e sulla base della proposta dell'Amministratore con delega in materia di personale, formalizza le valutazioni. Nel caso di valutazione negativa, formalizzata a seguito della procedura di garanzia, vengono stabilite con successivo provvedimento le eventuali misure da adottare, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico affidato.

4 *Gli strumenti a supporto della valutazione*

- le schede di proposta definizione obiettivo (allegato A)
- le schede per la rendicontazione (allegato B)
- le schede di valutazione (allegato C)

SCHEDA DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Direttori regionali del ruolo del Consiglio regionale

Direzione _____

Cognome e Nome _____

Anno considerato _____

Firma dell'Amministratore _____

Firma del Direttore regionale _____

Data incontro _____

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 1: PARTECIPAZIONE AD OBIETTIVO COLLETTIVO

TITOLO OBIETTIVO COLLETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>	
DIREZIONI CHE PARTECIPANO ALL'OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>	
DESCRIZIONE OBIETTIVO DI COMPETENZA	<hr/> <hr/> <hr/>	
RISULTATO ATTESO ANNUALE DI COMPETENZA	<hr/> <hr/>	
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<table border="1"><tr><td>20</td></tr></table>	20
20		
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>	
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>	

LE RISORSE ASSEGNATE E IL PIANO D'AZIONE SONO DETTAGLIATI NEL PROGRAMMA
OPERATIVO

OSSERVAZIONI
(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 2: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

DESCRIZIONE OBIETTIVO

Realizzare il Programma Operativo definito in termini di attività, tempi, impegni finanziari/economici e risultati attesi

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO

20

INDICATORE DI RISULTATO
(criterio di misura e di valutazione)

Grado di realizzazione degli obiettivi previsti nel Programma Operativo

QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO

90%

LE RISORSE ASSEGNATE E I PIANI D'AZIONE DEI SINGOLI OBIETTIVI SONO DETTAGLIATI NEL
PROGRAMMA OPERATIVO

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 3: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>
RISULTATO ATTESO ANNUALE	<hr/> <hr/>
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<input type="text"/>
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>

LE RISORSE ASSEGNATE E IL PIANO D'AZIONE SONO DETTAGLIATI NEL PROGRAMMA
OPERATIVO

OSSERVAZIONI
(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 4: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>
RISULTATO ATTESO ANNUALE	<hr/> <hr/>
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<input type="text"/>
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>

LE RISORSE ASSEGNATE E IL PIANO D'AZIONE SONO DETTAGLIATI NEL PROGRAMMA
OPERATIVO

OSSERVAZIONI
(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 5: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>
RISULTATO ATTESO ANNUALE	<hr/> <hr/>
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<input type="text"/>
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>

LE RISORSE ASSEGNATE E IL PIANO D'AZIONE SONO DETTAGLIATI NEL PROGRAMMA OPERATIVO

OSSERVAZIONI
(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

**PESO % ATTRIBUITO
AL MACRO-FATTORE**

**MACRO-FATTORI DI
VALUTAZIONE**

FATTORI DI VALUTAZIONE

10

GRADO DI COERENZA DEL
COMPLESSO DELLA
QUALITA' DELL'ATTIVITA'
SVOLTA RISPETTO AGLI
INDIRIZZI IMPARTITI
DALL'AMMINISTRATORE
DI RIFERIMENTO

- apprezzamento della coerenza con i valori dell'Amministrazione
- apprezzamento della coerenza con i principi di innovazione e miglioramento definiti dalle strategie del vertice politico
- apprezzamento della qualità connessa allo sviluppo dei programmi e dell'attività quotidiana

10

GRADO DI ESPRESSIONE
DELLE COMPETENZE
MANAGERIALI

- apprezzamento dell'espressione delle competenze manageriali (comportamenti, conoscenze e capacità) richieste dalla posizione ricoperta, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- apprezzamento del contributo al miglioramento del funzionamento della struttura organizzativa

10

GRADO DI INTERAZIONE
NELLE RELAZIONI
ISTITUZIONALI, NELLE
RELAZIONI INTERNE E
NELLE RELAZIONI CON I
PORTATORI DI
INTERESSI

- capacità di negoziazione
- capacità dimostrata nel fornire contributi alla comunicazione e all'integrazione tra i diversi soggetti
- capacità di elevare la qualità dell'immagine dell'Amministrazione verso l'esterno

sintesi degli obiettivi

AREA DEGLI OBIETTIVI

• Obiettivo 1:	partecipazione ad obiettivo collettivo	peso%	20
• Obiettivo 2:	programmazione e controllo	peso%	20
• Obiettivo 3:	specifico	peso%	
• Obiettivo 4:	specifico	peso%	
• Obiettivo 5:	specifico	peso%	
		Peso totale area	70

QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

• <i>Grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'amministratore di riferimento</i>		peso%	10
• <i>Grado di espressione delle competenze manageriali</i>		peso%	10
• <i>Grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti esterni portatori di interessi</i>		peso%	10
		Peso totale area	30
		TOTALE	100%

SCHEDA DI RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Direttori regionali del ruolo del Consiglio regionale

Direzione _____

Cognome e Nome _____

Anno considerato _____

Firma del Direttore regionale _____

Data _____

RENDICONTAZIONE AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 1: PARTECIPAZIONE AD OBIETTIVO COLLETTIVO

TITOLO OBIETTIVO COLLETTIVO ASSEGNATO:

DIREZIONI PARTECIPANTI ALL'OBIETTIVO:

Illustrazione del grado di interazione con le diverse Direzioni partecipanti ed evidenziazione delle eventuali problematiche riscontrate:

DESCRIZIONE OBIETTIVO DI COMPETENZA:

RELAZIONE GENERALE SULL'OBIETTIVO

Illustrazione dell'andamento complessivo della realizzazione, nell'arco dell'anno, dell'obiettivo assegnato, con riferimento alla programmazione effettuata in termini di: modalità e realizzazione delle azioni, rispetto dei tempi delle singole azioni e dei tempi finali, partecipazione delle strutture interne e utilizzo delle risorse)

RISULTATO ATTESO ANNUALE:

Illustrazione del risultato complessivo raggiunto e motivazione degli eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto in sede di definizione

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO:

INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione):

QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO

EVIDENZIAMENTO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO CALCOLATO SULLA BASE TECNICA DELL'INDICATORE E DELLA QUANTIFICAZIONE:

OSSERVAZIONI INSERITE NELLA SCHEDA DI DEFINIZIONE:

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

Illustrazione di come e quanto i fattori segnalati in fase di definizione dell'obiettivo hanno effettivamente influito nel corso della realizzazione

RENDICONTAZIONE AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 2: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

SCHEDA SINTETICA DA COMPILARE PER OGNI OBIETTIVO DESCRITTO NEL PROGRAMMA OPERATIVO

NUMERO CON CUI L'OBIETTIVO È INDIVIDUATO NEL PROGRAMMA OPERATIVO:

DESCRIZIONE OBIETTIVO:

RELAZIONE SINTETICA SULL'OBIETTIVO

Illustrazione sintetica dell'andamento complessivo della realizzazione, nell'arco dell'anno, dell'obiettivo assegnato, con riferimento alla programmazione effettuata in termini di: modalità e realizzazione delle azioni, rispetto dei tempi delle singole azioni e dei tempi finali, partecipazione delle strutture interne e utilizzo delle risorse)

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO:

INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione):

QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO

EVIDENZIAMENTO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO CALCOLATO SULLA BASE TECNICA DELL'INDICATORE E DELLA QUANTIFICAZIONE:

RENDICONTAZIONE AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 3: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO:

RELAZIONE GENERALE SULL'OBIETTIVO

Illustrazione generale dell'andamento complessivo della realizzazione, nell'arco dell'anno, dell'obiettivo assegnato, con riferimento alla programmazione effettuata in termini di: modalità e realizzazione delle azioni, rispetto dei tempi delle singole azioni e dei tempi finali, partecipazione delle strutture interne e utilizzo delle risorse)

RISULTATO ATTESO ANNUALE:

Illustrazione del risultato complessivo raggiunto e motivazione degli eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto in sede di definizione

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO;

INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione):

QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO

***EVIDENZIAMENTO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO CALCOLATO SULLA BASE
TECNICA DELL'INDICATORE E DELLA QUANTIFICAZIONE:***

OSSERVAZIONI INSERITE NELLA SCHEDA DI DEFINIZIONE:

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

***Illustrazione di come e quanto i fattori segnalati in fase di definizione dell'obiettivo
hanno effettivamente influito nel corso della realizzazione***

RENDICONTAZIONE AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 4: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO:

RELAZIONE GENERALE SULL'OBIETTIVO

Illustrazione generale dell'andamento complessivo della realizzazione, nell'arco dell'anno, dell'obiettivo assegnato, con riferimento alla programmazione effettuata in termini di: modalità e realizzazione delle azioni, rispetto dei tempi delle singole azioni e dei tempi finali, partecipazione delle strutture interne e utilizzo delle risorse)

RISULTATO ATTESO ANNUALE:

Illustrazione del risultato complessivo raggiunto e motivazione degli eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto in sede di definizione

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO:

INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione):

QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO

EVIDENZIAMENTO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO CALCOLATO SULLA BASE DELL'INDICATORE E DELLA QUANTIFICAZIONE:

OSSERVAZIONI INSERITE NELLA SCHEDA DI DEFINIZIONE:

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

Illustrazione di come e quanto i fattori segnalati in fase di definizione dell'obiettivo hanno effettivamente influito nel corso della realizzazione

RENDICONTAZIONE AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 5: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO:

RELAZIONE GENERALE SULL'OBIETTIVO

Illustrazione generale dell'andamento complessivo della realizzazione, nell'arco dell'anno, dell'obiettivo assegnato, con riferimento alla programmazione effettuata in termini di: modalità e realizzazione delle azioni, rispetto dei tempi delle singole azioni e dei tempi finali, partecipazione delle strutture interne e utilizzo delle risorse)

RISULTATO ATTESO ANNUALE:

Illustrazione del risultato complessivo raggiunto e motivazione degli eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto in sede di definizione

PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO;

INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione):

QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO

*EVIDENZIAMENTO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO CALCOLATO SULLA BASE
TECNICA DELL'INDICATORE E DELLA QUANTIFICAZIONE:*

OSSERVAZIONI INSERITE NELLA SCHEDA DI DEFINIZIONE:

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

*Illustrazione di come e quanto i fattori segnalati in fase di definizione dell'obiettivo
hanno effettivamente influito nel corso della realizzazione*



SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Direttori regionali del ruolo del Consiglio regionale

Direzione _____

Cognome e Nome _____

Anno considerato _____

Firma dell'Amministratore _____

Firma del Direttore regionale _____

Data incontro _____

AREA DEGLI OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI	PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE				PUNTEGGIO PONDERATO (Peso % X Punteggio)
Obiettivo n. 1: partecipazione ad obiettivo collettivo	20	0	1	2	3	
Obiettivo n. 2: programm. e controllo	20	0	1	2	3	
Obiettivo n. 3: specifico		0	1	2	3	
Obiettivo n. 4: specifico		0	1	2	3	
Obiettivo n. 5: specifico		0	1	2	3	
TOTALE	70					

LEGENDA:

3	OBIETTIVO RAGGIUNTO (RISULTATO \geq DEL 100% DELL'OBIETTIVO)
2	OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO (75% DELL'OBIETTIVO \leq RISULTATO $<$ 100% DELL'OBIETTIVO)
1	OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO (60% DELL'OBIETTIVO \leq RISULTATO $<$ 75% DELL'OBIETTIVO)
0	OBIETTIVO NON RAGGIUNTO (RISULTATO $<$ 60% DELL'OBIETTIVO)

AREA DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI

DESCRIZIONE DEI MACRO-FATTORI	PESO % ATTRIBUITO AI MACRO- FATTORI	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PONDERATO (Peso % X Punteggio)				
Grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'amministratore di riferimento	10	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> </tr> </table>	0	1	2	3	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	2	3				
Grado di espressione delle competenze manageriali	10	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> </tr> </table>	0	1	2	3	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	2	3				
Grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti esterni portatori di interessi	10	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> </tr> </table>	0	1	2	3	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	2	3				
TOTALE	30		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>				

LEGENDA		
3	3	OTTIMO
2	2	BUONO
1	1	SUFFICIENTE
0	0	INSUFFICIENTE

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Riportare i valori espressi nelle valutazioni degli elementi sotto citati

• AREA DEGLI OBIETTIVI	PESO %	<input type="text" value="70"/>	TOTALE	<input type="text"/>
• AREA DELLQUALITÀ DELLA PRESTAZIONE	PESO %	<input type="text" value="30"/>	TOTALE	<input type="text"/>
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	PESO %	<input type="text" value="100"/>	TOTALE	<input type="text"/> (max 300)

PUNTI DI FORZA

AREE DI MIGLIORAMENTO

EVENTUALI COMMENTI

Osservazioni conclusive dell'Amministratore

Osservazioni conclusive del Direttore regionale
