



# Sistema di misurazione e valutazione della *performance*





# 1.- CARATTERISTICHE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa dell'Ente si articola in:

- a) Settori
- b) Servizi interni o autonomi
- c) Uffici
- d) Unità di progetto

il cui lavoro è coordinato e supportato, nell'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti dagli Organi di Governo, dalla **Direzione Generale**.

In particolare, il **Settore** è la struttura organizzativa di massima dimensione dell'ente cui è affidata la realizzazione degli interventi di competenza, la gestione del budget di riferimento, la programmazione delle attività e degli specifici progetti finalizzati, la responsabilità funzionale del personale e delle esigenze di equilibrio, coerenza e parità di trattamento del personale, la verifica ed il controllo dei risultati.

I Settori dell'Ente si articolano in unità organizzative intermedie (servizi interni) e di base (uffici). I Settori sono ordinariamente affidati alla responsabilità gestionale e al coordinamento operativo di professionalità ascrivibili alla qualifica dirigenziale.

Il **Servizio** rappresenta un ambito organizzativo omogeneo sotto il profilo funzionale e, laddove previsto nel provvedimento costitutivo, gestionale. Al servizio è assegnata la cura di specifici obiettivi e/o attività, anche con responsabilità di risultato. I servizi sono di norma collocati all'interno dei settori (servizi interni). La responsabilità gestionale e il coordinamento operativo dei Servizi in genere sono affidati alle Posizioni Organizzative (di staff e di line), istituite e conferite ai sensi delle vigenti disposizioni contrattuali e regolamentari.





Nell'ambito del Servizio possono essere individuate uno o più **Uffici**, intesi come unità organizzative di base, destinati all'assolvimento di compiti determinati, rientranti in ambiti particolari e definiti della materia propria del Servizio di appartenenza.

Le **Unità di progetto** sono intese quali strutture organizzative temporanee, anche intersettoriali, allo scopo di realizzare obiettivi specifici rientranti nei programmi dell'Amministrazione.





## 2.- METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIRETTORI

La valutazione dei Direttori viene effettuata in riferimento a quattro componenti:

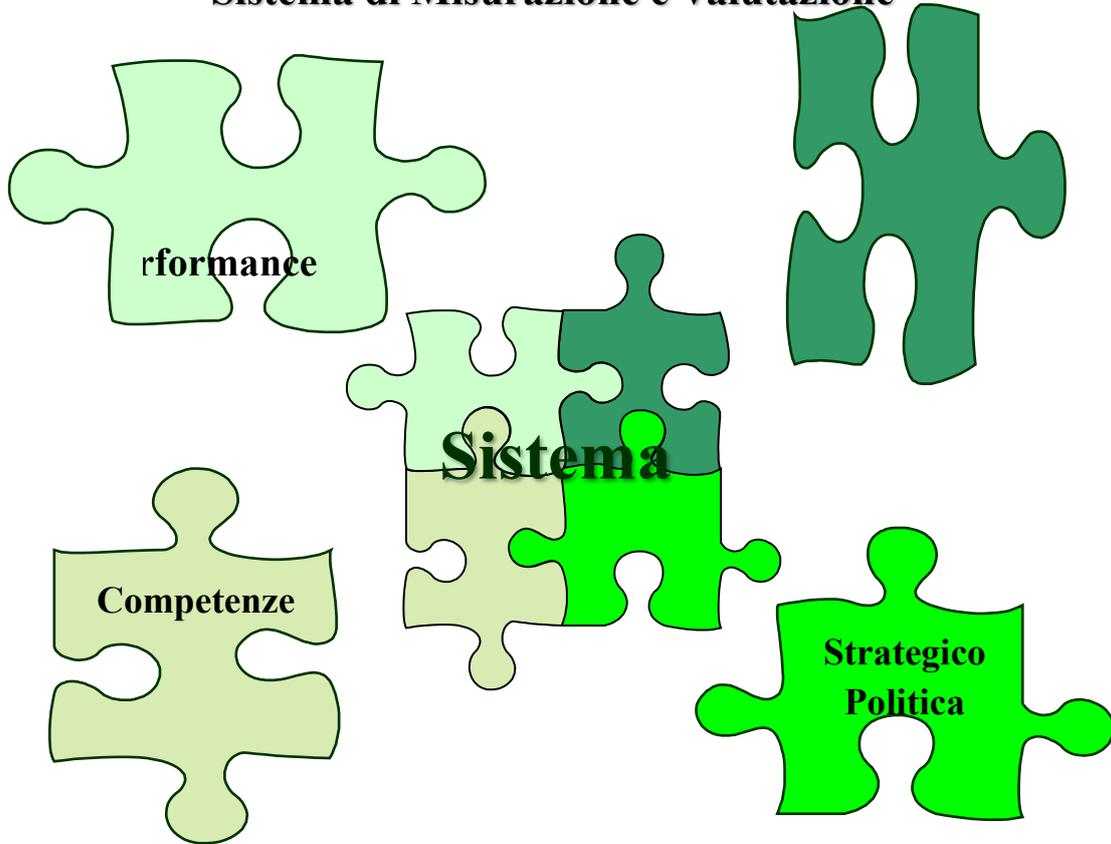
- la **performance organizzativa**, riguardo alla quale vengono attribuiti massimo **15 punti**
- la **performance individuale**, con attribuzione di massimo **45 punti**, di cui massimo **30 punti** per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi di PdO (altamente strategici e strategici), e di massimo **15 punti** per quanto attiene il conseguimento degli obiettivi di PEG (gestionali)
- le **competenze professionali e manageriali**, per le quali vengono attribuiti massimo **30 punti**
- la componente **strategico – politica**, con attribuzione di massimo **10 punti**.

Nei seguenti sotto paragrafi verranno descritte le singole componenti.





## Sistema di Misurazione e Valutazione



**Performance**



**ENERGIE IN COMUNE**

Innovazione Sociale e Nuovo Personale nella PA

via Rovello, 2 – 20121 Milano – Telefono +39 02 72629616

[www.energieincomune.eu](http://www.energieincomune.eu) – [energieincomune@anci.lombardia.it](mailto:energieincomune@anci.lombardia.it)

Promosso da:



Regione  
Lombardia

## 2.1.- LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La **performance organizzativa** è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*. Da ciò si evince che esistono due livelli di *performance* organizzativa: l'ente nel suo complesso e le unità organizzative di massimo livello. In questa prima fase verrà presa in considerazione la mera *performance* della struttura organizzativa.

Per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa occorre fare riferimento agli ambiti analitici di cui all'art. 8 del d. lgs. n. 150/09, riconducibili ai macro ambiti individuati nella Delibera Civit n. 104/10:

- grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni;
- stato di salute dell'amministrazione;
- confronto con la *performance* organizzativa di altre amministrazioni.





**Tabella 1 – Quadro di raccordo tra macro ambiti e ambiti di *performance* organizzativa**

Macro ambiti di misurazione e valutazione (Delibera Civit n.	Ambiti di <i>performance</i> organizzativa (art. 8 del d.lgs. n. 150/2009)
--	--



104/2010)	
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni	Attuazione di piani e programmi (lett. b)
	Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lett. a)
Stato di salute dell'amministrazione <sup>1</sup>	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (lett. c)
	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett. g)
	Efficienza nell'impiego delle risorse (lett. f)
	Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lett. d)
	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lett. e)
	Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lett. h)
Confronti con la <i>performance</i> organizzativa di altre amministrazioni	Macro ambito trasversale agli ambiti di cui all'art. 8 succitato
Attuazione degli obblighi su Anticorruzione e Trasparenza	Integrazione ciclo della performance (delibera Civit n.6/2013)

<sup>1</sup> Il dato sarà disaggregato a livello di Settore/Servizio o di Unità organizzative affidate ai Dirigenti.

### 3.1.1. Macro ambiti

Per ogni macro ambito, la misurazione della *performance* organizzativa avviene attraverso questionari, colloqui, interviste e confronti tra indicatori.

#### (i) Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti

Scopo di tale macro ambito è quello di rappresentare *ex ante* quali sono gli obiettivi e le priorità dell'amministrazione, tradotti nei programmi e progetti della relazione previsionale e programmatica, e di valutare *ex post* il grado di attuazione dei medesimi (cfr. delibera Civit n. 104/2010).

Nella prassi il grado di attuazione dei programmi e progetti verrà valutato attraverso colloqui/interviste dei Dirigenti dei Settori con l'OIV sulla base delle relazioni intermedie e finali degli stessi e di questionari da sottoporre al Presidente della Provincia e/o al consigliere qualora delegato, affinché possa emergere il conseguimento delle finalità individuate.

Una volta individuati i programmi e i progetti, è necessario valutare l'impatto degli stessi nell'ambiente esterno. E' necessario, pertanto, rappresentare *ex ante* gli impatti che ciascun programma deve produrre e valutare *ex post* il grado di conseguimento (vedasi delibera Civit n. 104/2010).

#### (ii) Stato di salute dell'amministrazione

L'amministrazione è tenuta a garantire che il perseguimento dei programmi e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali.

Scopo del macro ambito in oggetto, pertanto, è quello di valutare se l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i risultati che si prefigge, garantendo un utilizzo equilibrato delle

risorse (c.d. salute economico-finanziaria), uno sviluppo della qualità del personale e un'innovazione dell'organizzazione (c.d. stato di salute organizzativa), nonché un miglioramento delle relazioni con gli *stakeholder* interni ed esterni (c.d. stato di salute delle relazioni) (cfr. delibera Civit n. 104/2010).

In particolare, riguardo al grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, saranno predisposti dei questionari da sottoporre agli stakeholders per rilevare la *customer satisfaction*. In tal modo si mira ad aumentare il coinvolgimento e la partecipazione dei destinatari dell'attività dell'ente.

Quanto alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali si realizzeranno delle schede per evidenziare gli ambiti e i livelli di miglioramento.

### (iii) Confronto con la *performance* organizzativa di altri enti

Fine di tale macro ambito è quello di effettuare una comparazione con altri enti, allo scopo di valutare il posizionamento dell'amministrazione rispetto agli altri soggetti esaminati e individuare, conseguentemente, i punti di forza e le carenze da colmare (cfr. delibera Civit n. 104/2010).

Il Piano delle *performance* individuerà gli enti oggetto del confronto e i parametri da paragonare. Però a causa della specificità e unicità dei Piani redatti dai diversi Enti, gli obiettivi e i relativi indicatori della performance organizzativa non sono facilmente confrontabili. Nella prassi si opererà secondo criteri di gradualità introducendo progressivamente indicatori di benchmarking nei diversi esercizi di riferimento condivisi dai soggetti interessati.

### (iv) Attuazione degli obblighi su anticorruzione e trasparenza

Le disposizioni in materia di anticorruzione e trasparenza hanno portato all'evoluzione del Sistema di Valutazione.

La sistematica attività di monitoraggio effettuata dall'OIV permette di mettere in evidenza eventuali criticità e promuovere immediate azioni correttive.

### 3.1.2. Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa

**Tabella 2 - Grado di raggiungimento della *performance* organizzativa**

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Valutazione massima attribuibile <sup>2</sup>	Valutazione attribuita
<b>i) grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni</b>		
1) attuazione di piani, programmi e indirizzi dell'amministrazione		
<b>ii) stato di salute dell'amministrazione</b>		
1) grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi  2) sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione  3) qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati  <i>da realizzarsi attraverso questionari da sottoporre agli stakeholder</i>		

<sup>2</sup> La valutazione massima per ogni macroambito verrà stabilita all'inizio del periodo di valutazione e comunicata in maniera preventiva.



<p>4) efficienza nell'impiego delle risorse</p> <p>5) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali</p> <p>6) raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità</p> <p><i>da realizzarsi attraverso schede che evidenzino gli ambiti e i livelli di miglioramento</i></p>		
<p><b>iii) confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni</b></p>		
<p>1) benchmarking con altri enti</p>		
<p><b>iv) Attuazione degli obblighi su anticorruzione e trasparenza</b></p>		
<p>1) Scheda valutativa</p> <p><i>da realizzarsi attraverso schede che evidenzino il rispetto della L.190/2012 e del D.Lgs.33/2013</i></p>		
<b>TOTALE</b>	<b>max 15 punti</b>	



## 2.2.- LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ai sensi dell'art. 9, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009 i Dirigenti vengono valutati a seconda del raggiungimento di specifici obiettivi individuali.

Per tale ragione è necessaria una chiara definizione degli obiettivi a monte.

In particolare, essi verranno definiti nel pieno rispetto delle caratteristiche di cui all'art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009. Essi, pertanto, saranno:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi verranno approvati dal Consiglio, dopo l'individuazione, con il coordinamento del Direttore Generale e dei suoi uffici di staff, dei Dirigenti (che, essendo responsabili dell'attività amministrativa e, quindi, a conoscenza delle caratteristiche specifiche della stessa, possono dare un apporto concreto alla loro definizione). Gli obiettivi verranno, infine, validati dall'O.I.V., come previsto dalla delibera Civit n. 112/2010.

Essi verranno definiti nel piano della performance in modo chiaro e comprensibile.

Gli obiettivi verranno suddivisi in quattro categorie:

- obiettivi altamente strategici, dotati di notevole rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli stakeholder, contenuti nel piano dettagliato degli obiettivi;
- obiettivi strategici, di interesse rispetto ai bisogni e alle attese degli stakeholder, contenuti nel piano dettagliato degli obiettivi;
- obiettivi di mantenimento e/o gestionali, più operativi, contenuti nel piano esecutivo di gestione;
- obiettivi anticorruzione, contenuti nel Piano Anticorruzione e definiti per ogni procedimento come misure per la riduzione del rischio.

Nel piano dettagliato degli obiettivi e nel piano esecutivo di gestione (che costituiscono entrambi parte del piano della performance), gli obiettivi sopra indicati potranno essere di quattro tipologie diverse:

- (i) obiettivi di innovazione;
- (ii) obiettivi di miglioramento;
- (iii) obiettivi di risparmio e/o di riduzione delle spese;
- (iv) obiettivi ordinari.

Per ciascuno di essi, verranno specificati i seguenti elementi :

- descrizione dell'obiettivo, e delle relative fasi per la sua realizzazione;



- impatto/outcome;
- stakeholder, suddivisi in interni ed esterni;
- risorse umane utilizzabili per il raggiungimento dell'obiettivo;
- risorse finanziarie necessarie per il perseguimento dell'obiettivo;
- indicatori che potranno essere suddivisi in quattro categorie:
  - (i) indicatori di impatto
  - (ii) indicatori di risultato
  - (iii) indicatori di processo
  - (iv) indicatori finanziari
- target dove accanto al valore atteso, se possibile, verranno individuati i valori raggiunti nel triennio precedente, per meglio consentire un confronto nel tempo.

E' possibile indicare anche la tempistica, con l'indicazione sia delle fasi intermedie da percorrere per il raggiungimento dell'obiettivo finale e delle rispettive scadenze sia dell'arco temporale entro cui deve essere raggiunto l'obiettivo finale.

Il Piano della Performance evidenzierà, per obiettivi, l'outcome che si prefigge, considerando:

- il contesto locale (quali la popolazione, il reddito, la composizione delle famiglie, la situazione delle imprese, la tipologia di lavoro...);



- i bisogni e le risorse della comunità (che varieranno a seconda della fascia di età della popolazione);
- la qualità della vita percepita e gli stili di vita;
- l'ambiente di vita e di lavoro.

Gli indicatori correlati a ciascun obiettivo, nel rispetto delle indicazioni della delibera Civit n. 88/2010, devono essere dotati delle seguenti caratteristiche:

- rilevanza (in quanto devono riferirsi in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione);
- accuratezza (in quanto vi deve essere un certo grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale della dimensione osservata);
- temporalità (in quanto devono essere prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da confrontarli in momenti successivi);
- interpretabilità (ossia di facile comprensione);
- coerenza (nel senso che indicatori identici possono misurare unicamente proprietà identiche, mentre le proprietà diverse possono essere misurate esclusivamente da indicatori aventi diversa denominazione).

A ciascun indicatore o parametro è associato un target, inteso quale risultato che ci si prefigge di ottenere, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

Il target deve essere conforme a quanto previsto dalle leggi, dai regolamenti, dalle carte di servizi e da qualsiasi altro atto interno all'amministrazione (cfr. delibera Civit n. 88/2010).

Esso deve essere fissato in modo tale che vi sia un equilibrio tra l'effettiva capacità dell'amministrazione di raggiungerlo e la spinta verso il miglioramento (vedasi delibera Civit n. 88/2010). Ciò significa che deve essere ambizioso, ma realistico (delibera Civit n. 89/2010).

Quando è possibile, è opportuno che il target sia confrontabile nello spazio, ossia tra diverse amministrazioni: il confronto con le best practices, infatti, incentiva il miglioramento.

### 3.1.3. Dalla misurazione alla valutazione della performance individuale

Per misurare e valutare la performance individuale, è necessario procedere in un modo analogo a quanto descritto con riguardo alla performance organizzativa.

In particolare, per ciascun obiettivo va associato un peso, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione (valutazione ex ante).

La pesatura può variare nei diversi periodi di riferimento.

Per ciascun indicatore (relativo ad ogni obiettivo), poi, deve essere indicato il target atteso, quello ottenuto e il grado di raggiungimento del medesimo, espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

valore consuntivo : target = X : 100

Successivamente, deve essere calcolato il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo, che rappresenta la media (eventualmente ponderata) del grado di raggiungimento dei target dei singoli indicatori, nonché il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi, corrispondente alla media del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

A seconda del grado di raggiungimento di quest'ultima percentuale, viene attribuito aritmeticamente un punteggio da 0 a 15 per quanto riguarda gli obiettivi strategici/altamente strategici e da 0 a 7,5 per quanto riguarda gli obiettivi gestionali (c.d. misurazione).

## 2.3.- LE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI

Ai sensi dell'art. 9, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009, devono essere altresì valutate le competenze professionali e manageriali dimostrate dai Dirigenti e la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

A tal fine vengono individuati quattro macro ambiti di valutazione, suddivisibili ulteriormente in fattori e descrittori:

(i) Competenza: programmazione

### 2.4.- Fattore: Definizione e impostazione

Descrittore – 1: Costruzione del piano. Si intende la capacità di strutturare un programma di lavoro, individuando le risorse ed i tempi di realizzazione; questi aspetti richiedono la conoscenza e l'adozione di tecniche e strumenti specifici (W.B.S., diagrammi di Gantt, matrici delle responsabilità)

Descrittore – 2: Razionalizzazione delle risorse. Si intende la capacità di utilizzare strumenti tesi in particolare ad un corretto utilizzo delle stesse

### 3.- Fattore: Conoscenze

Descrittore – 1: Autoaggiornamento. E' la capacità di accrescere il proprio patrimonio disciplinare attraverso l'aggiornamento quotidiano e la partecipazione a seminari, corsi e convegni

Descrittore – 2: Utilizzazione. E' l'attitudine a saper usare e mettere in rapporto le proprie conoscenze con l'attività operativa e di applicare in modo adeguato la conoscenza delle normative, delle tecniche e degli strumenti

Descrittore – 3: Finalizzazione. E' la capacità di focalizzare e sintetizzare le proprie conoscenze disciplinari ai fini della tempestività e precisione delle risposte nell'azione operativa.

(ii) Competenza: realizzazione

#### 4.- Fattore: Progettualità/adattabilità

Descrittore – 1: Innovazione forme di gestione. Capacità di introdurre nuove modalità di gestione dei servizi, realizzando formule gestionali efficienti e capaci di offrire servizi di qualità.

Descrittore – 2: Innovazione processi di lavoro. Capacità di trovare soluzioni organizzative ad alto valore aggiunto per la razionalizzazione dei processi e la semplificazione delle procedure.

Descrittore – 3: Adattamento alle variazioni e disponibilità. Esso si manifesta attraverso l'adattamento agli imprevisti (anche con una riformulazione dei piani), la flessibilità nel gestire l'emergenza o il cambiamento e la disponibilità a ricoprire incarichi non espressamente previsti dal ruolo ricoperto, oltre alla disponibilità verso le esigenze dell'Amministrazione (flessibilità negli orari.....).

#### 5.- Fattore: Percorso per la soluzione dei problemi

Descrittore – 1: Capacità di individuare soluzioni alternative non predefinite da norme, da procedure o da un quadro generale di riferimento.

Descrittore – 2: Capacità di assumersi responsabilità. Responsabilità nell'assumere decisioni e nel prefigurare soluzioni, responsabilità che vanno anche correlate alla complessità, alla rilevanza del contesto in cui si opera ed alla posizione ricoperta.

Descrittore – 3: Capacità di affrontare con prontezza la soluzione dei problemi.

#### 6.- Fattore: Capacità gestionali

Descrittore – 1: Efficienza. Capacità di massimizzare il risultato a parità di risorse oppure di raggiungere gli obiettivi prefissati con un minore utilizzo di risorse.

Descrittore – 2: Efficacia. Capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati (efficacia gestionale) e di soddisfare i bisogni dei fruitori della propria attività, i clienti interni ed esterni (efficacia sociale).

Descrittore – 3: Economicità. Essa deriva dalla combinazione dell'efficienza e dell'efficacia, capacità quindi di fare proprie tutte le dimensioni di una corretta gestione.

(iii) Competenza: relazioni

## 7.- Fattore: Comunicazione e collaborazione

Descrittore – 1: Propensione alla diffusione delle informazioni, delle conoscenze e dei risultati della propria attività anche attraverso un confronto e una discussione con terzi tenendo presente il fatto che una comunicazione è tanto più efficace quanto più è interattiva ed è chiara dal punto di vista espositivo.

Descrittore – 2: Capacità di interazione. Si intende la capacità di interagire e lavorare in comune con altre funzioni dell'organizzazione promuovendo in tale senso una collaborazione fra Dirigenti su percorsi operativi comuni.

## 8.- Fattore: Coordinamento, motivazione e delega

Descrittore – 1: Condivisione degli obiettivi di settore e delle strategie dell'ente con i propri collaboratori.

Descrittore – 2: Capacità di coinvolgimento dei propri collaboratori nel lavoro della propria unità operativa; tale capacità è rilevabile nelle modalità con cui vengono distribuite le deleghe, i compiti e le responsabilità e nel tipo di supervisione esercitata, con un controllo più per risultato che per procedura; propensione a valorizzare il lavoro altrui.

Descrittore – 3: Formazione dei collaboratori. Capacità di provvedere alla formazione dei collaboratori, allo sviluppo delle loro capacità e delle loro esperienze; questa attenzione del Dirigente nei confronti delle dimensioni professionali del personale va intesa principalmente come crescita professionale sostanziale e come sviluppo conoscitivo e motivazionale.

Descrittore – 4: Autorevolezza. Con tale capacità si intende l'uso corretto dell'autorità nella gestione quotidiana, nel controllo del lavoro del proprio personale, nella distribuzione dei compiti, nella gestione dei conflitti, nella gestione dei propri collaboratori e nelle modalità di valutazione degli stessi; queste ultime dovranno dimostrare equilibrio, rigore metodologico ed indipendenza.

(iv) Competenza: valutazione dei collaboratori

- Fattore: differenziazione, motivazione e proposte di miglioramento

Descrittore – 1: Capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori. Tale competenza viene valutata sia in termini assoluti (pendendo in considerazione il punteggio numerico attribuito al collaboratore) sia in termini relativi (confrontando tale punteggio con quello assegnato dagli altri Dirigenti della struttura e con quello assegnato dal medesimo Dirigente negli anni precedenti).

Descrittore – 2: Capacità di motivare sufficientemente il punteggio attribuito.

Descrittore – 3: Capacità di individuare aspetti migliorabili e di proporre azioni correttive.

### 3.1.4. Valutazione delle competenze professionali e manageriali

Per ogni descrittore sopra riportato, all'inizio del periodo di valutazione viene attribuito un diverso punteggio a seconda della rilevanza. Il punteggio massimo attribuibile a ciascun Dirigente è pari a 30 punti.

Al termine del periodo, il Direttore Generale valuta la quasi totalità delle competenze indicate nel precedente paragrafo, ad eccezione della competenza intitolata "Relazioni" -fattore "Coordinamento, motivazione e delega"- che viene valutata direttamente dai collaboratori dei rispettivi Dirigenti.

Nel seguito viene riportata la tabella riassuntiva.

Tabella 4 - Elementi di valutazione approfonditi nella relazione Direttore Generale / Dirigenti

Competenze	Fattori	Descrittori	Valutazione massima attribuibile	Valutazione attribuita
Programmazione	Definizione e impostazione	Costruzione del piano	0,5	
		Razionalizzazione delle risorse	2	
	Conoscenze	Autoaggiornamento	0,5	
		Utilizzazione	0,5	
		Finalizzazione	1	
Realizzazione	Progettualità/ adattabilità	Innovazione forme di gestione	0,5	
		Innovazione processi di lavoro	0,5	
		Adattamento alle variazioni e disponibilità	1,5	
	Percorso per la soluzione dei problemi	Capacità di individuare soluzioni alternative	0,5	
		Capacità di assumersi responsabilità	2	
		Capacità di affrontare con prontezza la soluzione dei problemi	1,5	
	Capacità gestionali	Efficienza	1,5	
		Efficacia	1,5	
		Economicità	1,5	
Relazioni	Comunicazione e collaborazione	Propensione alla diffusione di informazioni, conoscenze e risultati	1	
		Capacità di interazione	1,5	
Valutazione dei collaboratori	Differenziazione, motivazione e proposte di miglioramento	Capacità di differenziare la valutazione	0,5	
		Capacità di motivare il punteggio	0,5	
		Capacità di individuare aspetti migliorabili e di proporre azioni correttive	1	
<b>TOTALE</b>			<b>20</b>	