

- propensione all'utilizzo di metodologie e strumentazioni significativamente innovative e con valenza strategica per l'Agenzia;
- propensione al lavoro in team e alla condivisione di targets e risorse organizzative e operative
- risultanze della valutazione operata dagli organismi a tal scopo preposti relative all'attività svolta nei tre anni precedenti.

- 4) In carenza di professionalità adeguate per il conferimento degli incarichi, riscontrata a seguito dell'attivazione delle procedure di cui ai punti 2) e 3) del presente articolo, ovvero ai fini di ottimizzare i carichi di lavoro complessivi, si potrà dare luogo:
- al conferimento dell'incarico a scavalco a dirigente cui è già stato conferito altro incarico
  - per gli incarichi dirigenziali di cui al punto 3) all'estensione delle candidature anche a dirigenti assegnati ad altri CdR dell'Agenzia
  - all'indizione di procedure concorsuali per l'assunzione di dirigente con contratto di lavoro a tempo indeterminato cui conferire l'incarico
  - al conferimento dell'incarico ai sensi dell'art. 19, comm 6° del D.Lgs. 165/2001.
- 5) Gli incarichi dirigenziali possono essere revocati, con atto scritto e motivato, in caso di accertamento di risultati negativi di carattere gestionale o prestazionale, verificati dagli organismi preposti alla valutazione, o nel caso di inosservanza di direttive impartite. Gli incarichi possono essere altresì revocati, sempre in forma scritta, per motivate esigenze di carattere organizzativo legate a processi di ristrutturazione aziendale. In tale ipotesi si applica l'art.40 comma 8 del menzionato CCNL

**Art. 6 - Criteri generali relativi al sistema di valutazione dei dirigenti dell'ARPA**

- 1) Il sistema di valutazione dei dirigenti dell'ARPA Piemonte, di cui alla parte I, titolo IV, capo II del CCNL per il quadriennio 1998-2001, è definito nei suoi criteri generali nell'**allegato B**, anch'esso parte integrante e sostanziale del presente accordo. Per le parti non modificate da detto documento e non incompatibili con le disposizioni del CCNL, continuerà ad essere applicata la disciplina di cui alla deliberazione del Direttore Generale n.110 del 27.2.2001.
- 2) La valutazione dei dirigenti responsabili di Centro di Responsabilità riguarderà per il 50% il raggiungimento degli obiettivi di carattere generale assegnati o comunque riferibili al Centro; per il 30% il raggiungimento degli obiettivi di carattere gestionale (progetti ed attività) complessivamente assegnati al Centro; per il 20% la valutazione riguarderà le competenze individuali del dirigente sulla base delle apposite schede di cui all'**allegato B**.
- 3) La valutazione dei dirigenti non responsabili di Centro di Responsabilità riguarderà per l'80% il raggiungimento degli obiettivi specifici (specificazione di quelli di carattere generale assegnati o comunque riferibili al Centro), nonché di quelli di carattere gestionale (progetti ed attività) specificamente assegnati o comunque riferibili al medesimo dirigente; per il 20% la valutazione riguarderà le competenze individuali del dirigente sulla base delle apposite schede di cui all'**allegato B** (in tale ultima ipotesi si considererà conseguito il valore del 20% in caso di raggiungimento di almeno il 70% del punteggio massimo di cui alla scheda Allegato 1 sezione 2).

*unip...  
AOT*

*AS*

*+*

*em*

*em*

*em*

*SP*

4) Alla valutazione percentuale complessiva corrisponderà un punteggio variabile da 1 a 100. La relativa quota di retribuzione di risultato sarà così calcolata:

- valutazione da 90 a 100 = quota intera (100%)
- valutazione da 80 a 89 = quota intera con detrazione del 10%
- valutazione da 70 a 79 = quota intera con detrazione del 20%
- valutazione da 51 a 69 = quota intera con detrazione del 30%
- valutazione inferiore al 50% = quota intera con detrazione del 50% \*

5) Il corrispettivo della retribuzione di risultato verrà decurtato in proporzione alle assenze dal lavoro effettuate nell'anno di riferimento rispetto ai complessivi giorni lavorativi. Non saranno effettuate decurtazioni per le assenze relative a:

- ferie e permessi
- ricoveri ospedalieri ed astensione obbligatoria per maternità
- infortuni sul lavoro
- i primi 20 giorni lavorativi di assenza per malattia nell'arco dell'anno di riferimento
- trattamenti oncologici e dialitici, donazioni sangue.

6) Per il 2001 le somme relative alle quote della retribuzione di risultato teoricamente spettanti al Centro di Responsabilità e non assegnate per effetto della valutazione saranno ripartite tra tutti i dirigenti assegnati al Centro medesimo - fatta eccezione per il Responsabile che avranno raggiunto una valutazione pari almeno a 95. La ripartizione avverrà sulla base di coefficienti proporzionali alle quote di retribuzione di risultato teoricamente spettanti, prendendo a base unitaria la quota di lire 18.000.000. Nell'ipotesi in cui non sia possibile ripartire tali somme perché nessuno dei dirigenti assegnati ha raggiunto una valutazione pari almeno a 95, le stesse confluiranno nel fondo generale.

7) Le parti concordano che per il 2001 eventuali somme che dovessero residuare nel fondo per la retribuzione di posizione dopo l'attribuzione delle quote spettanti saranno utilizzate per eventuali necessità del fondo per la retribuzione di risultato.

8) Le parti si impegnano ad incontrarsi nuovamente alla conclusione del ciclo di valutazioni relativo all'anno 2002 per verificare la funzionalità dei criteri di valutazione del personale dirigente.

**Art. 7 - Definizione dei fondi di cui agli articoli 50, 51 e 52 del CCNL 1998-2001**

1) I fondi di cui agli articoli 50, 51 e 52 del CCNL della dirigenza sanitaria, professionale, tecnica ed amministrativa per il periodo 1997-2001 sono definiti come indicato nell'*allegato C*, che costituisce parte integrante e sostanziale del presente accordo.

2) I riferimenti alle somme spettanti sono relativi a quanto dovuto ai dirigenti interessati applicando le quote annue di retribuzione di risultato e di posizione che vengono definite con questo stesso accordo. Le differenze tra le somme spettanti in base a tale calcolo e quanto effettivamente percepito dai singoli dirigenti sarà oggetto di conguaglio.

3) Nell'ipotesi che i fondi relativi ad ogni annualità si siano dimostrati insufficienti ad assicurare il pagamento delle somme dovute sulla base delle quote di cui al punto che precede, la differenza verrà detratta dalla somma complessivamente dovuta al singolo dirigente in sede di conguaglio in proporzione alla quota spettante.

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page.

## CRITERI GENERALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

69/11

## 1. Oggetto

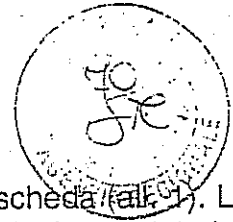
- 1.1 Il presente documento disciplina i criteri generali del sistema di valutazione dei dirigenti dell'ARPA Piemonte, in applicazione a quanto previsto dalla Parte I Titolo IV Capo II dei Contratti Collettivi nazionali 1998-2001 della dirigenza medica e non medica.

## 2. Organizzazione

- 2.1 Gli organismi competenti per le verifiche e le valutazioni di tutti i dirigenti sono il Collegio tecnico ed il Nucleo di Valutazione.
- 2.2 A supporto dell'intero sistema di valutazione viene dedicata un'apposita articolazione organizzativa, per consentire l'organicità, la coerenza e l'ordinato svolgimento di tutte le verifiche, nonché il raccordo con le altre unità organizzative coinvolte nel processo di valutazione (Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Amministrazione del Personale, ecc.).
- 2.3 Il Collegio tecnico ed il Nucleo effettuano le valutazioni di rispettiva competenza sulla base di una proposta di valutazione (valutazione di prima istanza) formulata:
- dal Direttore Generale, nei confronti dei Responsabili di C.d.R. (Direttori di Dipartimento, Responsabili di Area Funzionale, Responsabile C.R.A., Responsabili Uffici amministrativi);
  - dai Responsabili di C.d.R., nei confronti dei dirigenti responsabili di struttura semplice o "professional".
- 2.4 Il dirigente valutato ha diritto di avere copia della scheda contenente la valutazione di prima istanza dopo averla firmata per presa visione.

## 3. Nucleo di Valutazione

- 3.1 Il Nucleo di Valutazione è competente per le valutazioni di ordine tecnico-gestionale attinenti:
- a) al raggiungimento degli obiettivi assegnati (all. 1 sez. 1);
  - b) ai risultati gestionali conseguiti (all. 1 sez. 1);
  - c) alle competenze organizzative (utilizzo delle risorse e modelli organizzativi adottati, all. 1 sez. 2).
- 3.2 Le valutazioni del Nucleo avvengono con cadenza annuale e sono dirette a verificare il conseguimento dei risultati da parte di tutti i dirigenti ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e, nel contempo, costituiscono uno degli elementi su cui si basa il Collegio tecnico ai fini delle complessive verifiche periodiche previste per tutti i dirigenti.



- 3.3 Il Nucleo effettua la propria valutazione sulla base di un'apposita scheda (all. 1). Le valutazioni di cui al c. 3.1. lett. a) e b) vengono effettuate sulla base dei dati previamente forniti dal Controllo di Gestione.
- 3.4 La proposta di valutazione riportata nella scheda potrà essere confermata o modificata dal Nucleo. Tale proposta, espressa in un'unica valutazione finale ponderata con i coefficienti definiti in sede contrattuale e tradotta in un valore numerico variabile tra 1 e 100, concorrerà alla definizione - secondo gli accordi contrattuali vigenti - della base di calcolo della quota di retribuzione di risultato da attribuire al dirigente.
- 3.5 La composizione del Nucleo di Valutazione viene definita dalla Direzione generale, tenendo conto delle specifiche competenze di ordine tecnico - gestionale richieste.

#### 4. Collegio tecnico

- 4.1 Al Collegio tecnico competono l'ordinaria verifica triennale di tutti i dirigenti (sia sulle competenze professionali che sui risultati raggiunti), le verifiche di fine incarico dei responsabili di strutture semplici e complesse e le verifiche sui dirigenti neo-assunti al termine del primo quinquennio.
- 4.2 Il Collegio tecnico è nominato dal Direttore Generale ed è composto da tre membri, di cui:
- un esperto esterno all'ARPA, componente del Nucleo di Valutazione, di professionalità adeguata a quella dei dirigenti sottoposti a verifica, con funzioni di coordinamento;
  - un esperto esterno all'ARPA, appartenente alla medesima professionalità ovvero a professionalità affine o comunque adeguata a quella dei dirigenti sottoposti a verifica;
  - un dirigente di ruolo dell'ARPA, di professionalità adeguata a quella dei dirigenti sottoposti a verifica.
- 4.3 Il Collegio Tecnico procede alla verifica sulle competenze professionali e sui risultati raggiunti utilizzando un'apposita scheda (all. 2), nella cui prima parte è riportata la proposta di valutazione formulata dal responsabile immediatamente sovraordinato al dirigente da valutare.
- Tale proposta riguarda l'Area di valutazione relativa alle "Competenze professionali". L'Area è articolata in singoli "elementi di valutazione" ai quali il valutatore attribuisce un punteggio la cui somma costituisce la valutazione complessiva dell'Area.
- Per ogni "elemento di valutazione" di seguito elencato sono stati individuati dei criteri utili all'attività di valutazione del Collegio:
- Curriculum formativo e professionale  
Sono valutate le funzioni di responsabilità assunte ed esercitate e i risultati conseguiti, le attività professionali e le attività di studio volte ad evidenziare il livello di qualificazione professionale acquisito nel periodo di osservazione e specifiche rispetto alla posizione funzionale ricoperta. Sono inoltre valutati la

Maurizio  
A.1.1

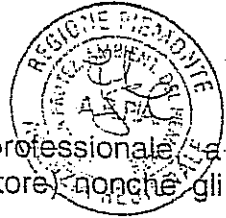
1

2

A

V

ARPA



partecipazione a corsi di formazione e di aggiornamento professionale, congressi, a convegni o seminari (anche come docente o relatore) nonché gli incarichi di insegnamento conferiti da enti pubblici;

b) Titoli accademici e di studio

Sono valutate le specializzazioni di livello post universitario e/o dottorato di ricerca nelle materie attinenti al profilo professionale posseduto (fino ad un max di 7 punti) e le eventuali altre lauree, oltre quella necessaria per l'accesso alla dirigenza (fino ad un max di 3 punti);

c) Pubblicazioni e titoli scientifici

La valutazione delle pubblicazioni e dei titoli scientifici deve essere adeguatamente motivata in relazione all'originalità della produzione scientifica, all'importanza della rivista, alla continuità ed ai contenuti dei singoli lavori, al grado di attinenza dei lavori stessi con la posizione funzionale ricoperta. Inoltre, le pubblicazioni presentate non devono essere né mere esposizioni di dati e casistiche, non avvalorate ed interpretate, né devono avere contenuto esclusivamente compilativo e divulgativo.

La seconda parte della scheda riguarda la verifica del Collegio Tecnico il quale dovrà:

a) confermare o modificare il punteggio assegnato nella prima parte;

b) riportare nella seconda Area "Valutazione tecnico - gestionale" i risultati tecnico - gestionali conseguiti nel triennio di riferimento - come da all. 1 sez. 3, "Valutazioni Area tecnico - gestionale Anno 20XX" - desumendone una motivata valutazione di sintesi (punteggio da 1 a 100).

Il punteggio totale ottenuto per ciascuna Area di valutazione dovrà essere "corretto" come oltre indicato, applicando coefficienti diversi a seconda del tipo di incarico ricoperto dal dirigente valutato:

	AREA TECN. - GEST.	AREA COMP. PROFESS.
Dirigente professional	1	2
Dirigente responsabile di struttura semplice	1,5	1,5
Dirigente responsabile di C.d.R.	2	1

La valutazione massima conseguibile da ciascun dirigente sarà pertanto pari a 300.

4.4 La valutazione finale del Collegio Tecnico risulterà espressa con un valore numerico cui sarà associato un unico giudizio sintetico: ad una valutazione tra 270 e 300 corrisponderà il giudizio "OTTIMO", ad una valutazione tra 240 e 269 corrisponderà il giudizio "BUONO", ad una valutazione tra 210 e 239 corrisponderà

Maurizio

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*



il giudizio "DISCRETO", ad una valutazione tra 180 e 209 corrisponderà il giudizio "SUFFICIENTE", ad una valutazione minore di 180 corrisponderà il giudizio "SCARSO".

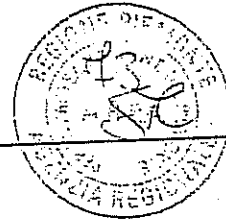
## 5 Ricorso avverso la valutazione

- 5.1 Entro quindici giorni dalla sottoscrizione per presa visione della verifica del Collegio tecnico o dalla formalizzazione delle valutazioni annuali del Nucleo di Valutazione, il dirigente può chiedere al Direttore Generale il riesame delle valutazioni effettuate, allegando tutta la documentazione necessaria a supporto della richiesta.
- 5.2 Il Direttore Generale, sentito l'organismo che ha effettuato la verifica, con propria disposizione conferma o modifica la valutazione effettuata.

M. A.  
12.A

SR

# VALUTAZIONE DI 1° ISTANZA



## Scheda di Valutazione Tecnico - Gestionale

Dirigenza

Anno 2001

- Valutazione finale
- Valutazione intermedia

Periodo: da \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Cognome e Nome

Profilo professionale

Struttura di appartenenza

Valutatore di 1° istanza

Incarichi attribuiti, funzioni e responsabilità del valutato:

Avvio del processo di valutazione

Firma del valutatore

Firma del valutato

Data

*M. M. M. M.*

*(M. M. M.)*

*(M. M. M.)*

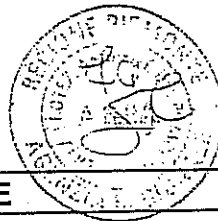
*(Signature)*

*(Signature)*

*(Signature)*

*(Signature)*

*SR3*



**AREA TECNICO - GESTIONALE**

**Obiettivi & risultati di sub-area gestionale**  
(da compilare a cura dell'Ufficio Controllo di Gestione)

Nome Progetto / Attività Corrente / Obiettivo generale	
Codice Progetto / Attività Corrente / Obiettivo generale	
Committente	
Durata	
Personale ARPA coinvolto	
Eventuali criticità	

Aspettative:

Non applicabile

Indicatori:

Percentuale raggiungimento:

Risultati e commenti eventuali al report:

- Al di sopra delle attese
- Come atteso
- Al di sotto delle attese

*Manchio*

*MA*

*&*

*[Handwritten signatures and scribbles]*

*SL*



**SUB - AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE**  
(da compilare a cura del Valutatore di 1° istanza)

**1. FATTORE: Sensibilità economica (per tutti i dirigenti)**

Descrizione: capacità di considerare in modo adeguato le implicazioni economiche del proprio lavoro

Condizioni	Punti
1. Nello svolgimento delle proprie attività non considera le implicazioni economiche utilizzando le risorse in modo non adeguato	2
2. Per ottenere un adeguato utilizzo delle risorse necessita di una costante azione di sensibilizzazione	4
3. E' attento all'utilizzo delle risorse e cerca di minimizzare gli sprechi	6
4. E' attento a minimizzare gli sprechi, e ogni volta che gli si presenta la necessità di effettuare una scelta, quest'ultima viene fatta con attenzione agli aspetti economici (il costo diventa un criterio di decisione importante)	8
5. Svolge valutazioni economiche che hanno un impatto significativo a livello aziendale	10

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

**2. FATTORE: Partecipazione e collaborazione (per tutti i dirigenti)**

Descrizione: capacità di perseguire gli obiettivi comuni in collaborazione con gli altri dirigenti oltre che con le altre strutture e servizi nell'ambito dell'organizzazione aziendale e dipartimentale

Condizioni	Punti
1. Il più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi	2
2. Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni; limitandosi al minimo indispensabile e non manifestando interesse all'integrazione multiprofessionale	4
3. Partecipa e collabora in modo adeguato per il conseguimento degli obiettivi	6
4. Collabora spontaneamente e con persone affini, comunque spesso oltre la propria mansione, privilegiando il fine comune e nella prospettiva dell'integrazione aziendale e multidisciplinare	8
5. Opera sempre spontaneamente nell'ottica degli obiettivi comuni, consapevole che i risultati aziendali sono frutto di uno sforzo di gruppo ed attivandosi a sviluppare la collaborazione necessaria con riferimento prioritario alla complessiva organizzazione aziendale e dipartimentale o interfunzionale	10

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

### 3. FATTORE: Senso di responsabilità (per tutti i dirigenti)

Descrizione: capacità di assumere le responsabilità in relazione alla propria posizione



Condizioni	Punti
1. Declina le responsabilità relative alla propria posizione	2
2. Non si assume spontaneamente le proprie responsabilità cercando di delegare ad altri	4
3. Si assume la responsabilità in relazione alla propria posizione	6
4. Manifesta un comportamento responsabile anche al di là di quanto previsto dalle norme e per la propria posizione	8
5. Manifesta un comportamento responsabile non soltanto in relazione al proprio ruolo, ma soprattutto nell'ottica dell'interesse generale dell'Agenzia e della soddisfazione dell'utente	10

Eventuali note specifiche:

### 4. FATTORE: Sviluppo delle risorse umane (per i dirigenti responsabili di struttura complessa)

Descrizione: capacità di sviluppare la professionalità e la motivazione delle risorse aziendali, anche attraverso l'individuazione delle informazioni pertinenti e la loro trasmissione con le modalità più opportune, oltre che attraverso gli strumenti valutativi contrattuali del personale

Condizioni	Punti
1. Generalmente non si mostra sensibile alle esigenze professionali e motivazionali delle persone con le quali lavora	2
2. E' poco sensibile alle esigenze professionali e motivazionali delle persone con le quali lavora e presta scarsa attenzione alla valutazione contrattuale	4
3. Supporta in maniera adeguata lo sviluppo professionale e le motivazioni delle risorse assegnate, mostrandosi consapevole delle esigenze valutative	6
4. Percepisce, anticipa e sviluppa la professionalità e la motivazione delle risorse assegnate, anche con attento utilizzo dello strumento valutativo	8
5. Percepisce, anticipa e sviluppa e/o supporta le necessità professionali e motivazionali di tutte le risorse aziendali, anche con ottimale utilizzo delle valutazioni	10

Eventuali note specifiche:

*Muscardi*  
*MSA*  
*...*  
*...*  
*...*  
*...*  
*...*  
*...*  
*...*

### 5. FATTORE: Qualità del lavoro (per tutti i dirigenti)

Descrizione: capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, accurato e completo il proprio lavoro senza necessità di rifacimenti e riconoscendo i propri eventuali errori



Condizioni	Punti
1. Il più delle volte la qualità del lavoro non corrisponde alle aspettative	2
2. Per assicurare la qualità del lavoro in linea con le attese necessita di controllo e supervisione frequente	4
3. Il lavoro viene svolto con qualità corrispondente ai compiti assegnati con sufficiente autonomia	6
4. La qualità del lavoro svolto è frequentemente superiore a quello richiesto	8
5. La qualità del lavoro svolto eccede le aspettative, sia per quanto riguarda la cura dell'analisi e dell'esecuzione, sia per la completezza senza peraltro penalizzare i tempi di esecuzione	10

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

### 6. FATTORE : Capacità relazionali (per tutti i dirigenti)

Descrizione: capacità di intrattenere adeguati rapporti personali mediante un efficace utilizzo nella comunicazione e una corretta gestione delle emozioni in momenti di crisi e stress

Condizioni	Punti
1. Ha difficoltà a relazionarsi e a comunicare	2
2. Manifesta alcune lacune nella capacità di intrattenere adeguati rapporti personali e nella comunicazione	4
3. Possiede la capacità di intrattenere adeguati rapporti personali con una buona capacità di comunicazione	6
4. Possiede la capacità di intrattenere adeguati rapporti personali; riuscendo efficacemente nella comunicazione e manifestando altresì una profonda attenzione ai diversi punti di vista	8
5. Si dimostra capace di creare ottimi rapporti interpersonali	10

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

Mariani

M. S.

M. S.

M. S.

M. S.

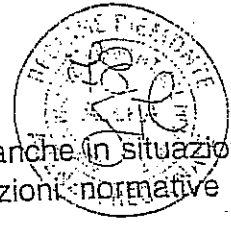
M. S.

M. S.

M. S.

M. S.

M. S.



**7. FATTORE : Capacità decisionale (per tutti i dirigenti)**

Descrizione: capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte e comunque, laddove rilevanti, nel rispetto delle indicazioni normative e contrattuali

Condizioni	Punti
1. Ha difficoltà a prendere decisioni	2
2. Le decisioni prese non sempre sono tempestive e/o in sintonia con le priorità o necessità aziendali o indicazioni contrattuali	4
3. E' capace di decidere in modo adeguato con senso delle priorità ed in piena autonomia nell'ambito delle proprie attività	6
4. E' capace di affrontare autonomamente con fermezza e destrezza situazioni difficili, mantenendosi sempre positivo e organizzandosi per fronteggiarle	8
5. E' capace di anticipare ed affrontare le situazioni difficili con autonomia e fermezza, fornendo supporto a tutta l'Agenzia, anche nel pieno rispetto della cornice normativa e contrattuale di riferimento	10

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

**8. FATTORE : Capacità di crescita professionale (solo per i dirigenti non responsabili di)**

Descrizione: capacità di comprendere rapidamente le direttive di lavoro e di migliorare continuamente l'attività svolta

Condizioni	Punti
1. Ha difficoltà ad apprendere nozioni e metodologie utili allo sviluppo professionale	2
2. Apprende abbastanza rapidamente, ma fatica a tradurre in pratica le nozioni e le metodologie utili allo sviluppo professionale	4
3. E' capace di comprendere rapidamente le direttive di lavoro e di attuarle efficacemente	6
4. E' capace di comprendere rapidamente le direttive di lavoro, di attuarle efficacemente e di migliorare l'attività svolta proponendo procedure e soluzioni individuali	8
5. Possiede una notevole iniziativa nell'apprendimento e nel miglioramento continuo dell'attività	10

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including names like 'Manchi', 'LCK', and others.

9. FATTORE : Capacità organizzativa e di coordinamento (solo per i dirigenti responsabili di struttura complessa)



Descrizione: capacità di valutare adeguatamente le risorse e di gestirle correttamente sotto l'aspetto sia contrattuale (gestione turn-over, ferie, assegnazione mansioni, ecc.) sia operativo (pianificazione delle attività ed assegnazione degli incarichi secondo le necessità e le capacità, riconoscimento delle situazioni delegabili da quelle non delegabili, capacità di gestire i conflitti)

Condizioni	Punti
1. Non manifesta capacità organizzativa e di coordinamento	2
2. Manifesta alcune lacune (di valutazione, di pianificazione o di supporto) nelle attività organizzative e di coordinamento	4
3. E' capace di valutare adeguatamente le risorse necessarie pianificando le attività, assegnando gli incarichi e distribuendo il lavoro secondo necessità e capacità e di gestire in forma corretta gli istituti contrattuali	6
4. Nelle attività organizzative e di coordinamento manifesta notevole capacità di assegnare gli incarichi e distribuire il lavoro secondo le necessità e le capacità di ognuno, oltre che di gestire in forma adeguata gli istituti contrattuali	8
5. Nelle attività organizzative e di coordinamento, oltre a manifestare una notevole capacità di assegnare gli incarichi secondo le necessità e le capacità di ognuno, riesce ad anticipare, prevedere e gestire efficacemente l'insorgere di eventuali imprevisti ed a gestire ottimamente gli istituti contrattuali	10

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

)

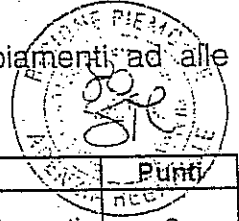
Mascheroni

8

SB

### 10. FATTORE : Flessibilità (per tutti i dirigenti)

Descrizione: capacità di svolgere attribuzioni differenti e di adeguarsi ai cambiamenti ad alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate.



Condizioni	Punti
1. E' in grado di svolgere attribuzioni solo estremamente simili tra di loro, non adeguandosi ai cambiamenti	2
2. E' capace di svolgere attribuzioni differenti, soltanto previa adeguata formazione e con notevole supervisione in fase iniziale	4
3. E' capace di svolgere attribuzioni differenti e di adeguarsi ai cambiamenti ed ad esigenze contingenti con sufficiente autonomia	6
4. E' estremamente flessibile e capace di adeguarsi a cambiamenti anche repentini nel rispetto delle esigenze aziendali	8
5. La sua notevole versatilità lo porta a ricoprire con successo incarichi diversi a seconda delle necessità aziendali	10

Eventuali note specifiche: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*lu*

*M*

*Q*

*M...*

*MS*

*M...*

*M...*

*M...*

*R*

*M...*

*SB*



**NUCLEO DI VALUTAZIONE  
VALUTAZIONI AREA TECNICO - GESTIONALE ANNO 20XX  
( a cura del Nucleo di Valutazione)**

SUB - AREA GESTIONALE	VALUTATORE 1° Istanza	NUCLEO DI VALUTAZIONE	PESI
Media delle valutazioni di tutti gli obiettivi gestionali (1-100)	.../100	.../100	
<b>SUB - AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b>			
Somma valutazioni dei singoli fattori	.../...	.../100	.../100
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	.../100	.../100	

**MOTIVAZIONI MODIFICA PROPOSTA DI VALUTAZIONE**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Manueli*  
*key*  
*AN*  
*Alere*  
*MA*  
*ke*  
*AS*  
*M*