

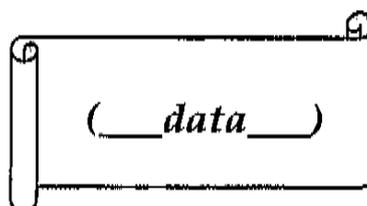


# *Ministero della Difesa*

GABINETTO DEL MINISTRO

°°§°°

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI CON INCARICO DI LIVELLO DIRIGENZIALE NON GENERALE**



## INDICE

<b>1. Premessa</b>	<b>pag. 3</b>
1.1 Finalità del documento	pag. 3
1.2 Quadro normativo	pag. 3
1.3 Criteri ispiratori	pag. 4
<b>2. Processo di valutazione</b>	<b>pag. 5</b>
2.1 Aree di rilevazione	pag. 5
2.2 Individuazione degli obiettivi ed attribuzione dei pesi	pag. 7
2.3 Monitoraggio intermedio ed eventuale aggiornamento obiettivi	pag. 8
2.4 Rilevazione dei risultati ed attribuzione dei punteggi. Conclusione della valutazione.	pag. 9
2.5 Procedura in presenza di giudizio non condiviso.	pag. 11
<b>3. Retribuzione di risultato</b>	<b>pag. 13</b>
3.1. Criteri di assegnazione	pag. 13
<b>4. Disposizioni finali</b>	<b>pag. 14</b>

### Elenco allegati

- A:** scheda per la valutazione dei risultati operativi
- B :** scheda per la valutazione del comportamento organizzativo
- B1:** scheda per la valutazione del comportamento organizzativo dirigenti  
di diretta collaborazione
- C:** criteri di valutazione del comportamento organizzativo
- D:** schema di incidenza della valutazione sulla retribuzione di  
risultato

## **1. PREMESSA**

### **1.1 Finalità del documento**

*Il presente documento è volto a definire i criteri e le procedure di valutazione dei dirigenti con incarico di livello dirigenziale non generale, tenuto conto del peculiare ordinamento dell'Amministrazione della Difesa.*

*Il sistema introdotto – correlato al processo valutativo con riferimento anche alla erogazione della retribuzione di risultato - mira ad allineare l'attività amministrativa e gestionale agli obiettivi assegnati, al miglioramento delle capacità di programmazione e di gestione, alla valorizzazione delle competenze e professionalità, nonché alla responsabilizzazione della dirigenza per l'attività svolta.*

*Il procedimento di valutazione, come di seguito descritto, non si applica nei soli casi:*

- in cui si preveda o si viene comunque a determinare la permanenza in servizio del dirigente per un periodo non superiore ad un trimestre, per cessazione del rapporto di lavoro;*
- di impedimento al completamento della stessa per causa di forza maggiore.*

*In tali casi, pertanto, ai fini della retribuzione di risultato, produce effetto, per quota parte, l'esito del procedimento relativo al periodo di valutazione immediatamente precedente.*

### **1.2 Quadro normativo**

*Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n.286, prevede un sistema di controlli sull'attività amministrativa e la gestione articolato in:*

- controllo di regolarità amministrativa e contabile;*

- controllo di gestione;
- valutazione della dirigenza;
- valutazione e controllo strategico.

*Per quanto attiene il settore della valutazione della dirigenza, l'Amministrazione Difesa valuta annualmente le prestazioni dei propri dirigenti e i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative loro assegnate.*

### **1.3 Criteri ispiratori**

*La valutazione è improntata a principi di uniformità e trasparenza dei criteri, nonché di partecipazione del Dirigente all'intero procedimento valutativo.*

*A tal fine, i criteri generali di valutazione dell'attività dirigenziale vengono comunicati agli interessati mediante estensione agli stessi di copia del presente documento.*

*Per quanto attiene l'individuazione degli specifici obiettivi e la rilevazione dei corrispondenti risultati, attraverso idonei misuratori, funzionali alla controllabilità del loro raggiungimento, la partecipazione dei dirigenti al procedimento viene assicurata secondo le modalità dettagliate al successivo punto 2.*

*La valutazione si ispira, inoltre, al principio di diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore.*

*In tale contesto la figura del "responsabile della valutazione" coincide:*

- *per l'Ufficio di Gabinetto, con il Vice Capo di Gabinetto;*

- *per l'Ufficio Legislativo, con il Capo dell'Ufficio Legislativo;*
- *per il Servizio di Controllo Interno, con l'Autorità gerarchicamente sovraordinata;*
- *per l'area Tecnico Amministrativa, con il Direttore Generale / Dirigente Generale;*
- *per l'area Tecnico Operativa, con il Direttore di Arsenale/Polo/ Centro;*
- *per Bilandife ed Ispedife, con i rispettivi Direttori Centrali;*
- *per Civilscuoladife, con il Segretario Generale della Difesa e Direttore Nazionale degli Armamenti;*
- *per l'area della Giustizia Militare, con il Titolare dell'Ufficio giudiziario militare.*

*Tale individuazione viene operata nella considerazione delle competenze delle predette Autorità nella formazione del procedimento relativo al conferimento ai dirigenti di seconda fascia degli incarichi nonchè all'assegnazione ai medesimi degli obiettivi particolari, contingenti o istituzionali, discendenti dagli obiettivi generali dell'attività amministrativa.*

## **2. PROCESSO DI VALUTAZIONE**

### **2.1. Aree di rilevazione.**

*La valutazione - effettuata, per quanto applicabile, anche sulla base delle risultanze del controllo di gestione - ha per oggetto le prestazioni rese dai dirigenti nonché i*

*comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative ad essi assegnate.*

*Il procedimento ha cadenza annuale e si svolge, di norma, con riferimento all'attività amministrativa prestata nell'anno precedente.*

*La rilevazione riguarda due aree:*

*a) i **risultati operativi**, articolati in:*

- obiettivi contingenti, assegnati annualmente o in corso d'anno, derivanti da atti di indirizzo annuali emanati dal responsabile della valutazione;*
- obiettivi istituzionali, connessi con il provvedimento di incarico, conferiti dal responsabile della valutazione e obiettivi di miglioramento e mantenimento connessi all'attività ordinaria.*

*b) il **comportamento organizzativo**, articolato in:*

- analisi e programmazione;*
- gestione e realizzazione;*
- relazione e coordinamento.*

*Alle due aree sopraindicate è stato attribuito un peso complessivo pari a 100 suddiviso rispettivamente in 70 (previo adeguato bilanciamento nei pesi tra gli obiettivi contingenti, istituzionali e di miglioramento/mantenimento) e 30 punti, come specificato nelle allegate schede che fanno parte integrante del presente documento (allegato "A", per i risultati operativi e allegati "B", "B1" - quest'ultimo*

*relativo ai dirigenti in servizio presso gli uffici di diretta collaborazione del Ministro – e “C”, per le capacità organizzative).*

## **2.2. Individuazione degli obiettivi ed attribuzione dei pesi.**

*Gli obiettivi ed i relativi pesi vengono definiti, di massima, entro venti giorni dall’emanazione degli atti di indirizzo annuali da parte del responsabile della valutazione, ivi compresi quelli discendenti dalla direttiva generale annuale del Ministro sull’attività amministrativa e sulla gestione.*

*L’individuazione degli obiettivi assegnati al dirigente deve privilegiare la sintonia con le strategie e le priorità dell’Amministrazione ed essere coerente con le specifiche responsabilità derivanti dalla posizione ricoperta.*

*L’impostazione iniziale è curata dai singoli Dirigenti, i quali elaborano la scheda di cui all’allegato “A”, specificando gli obiettivi per l’anno di riferimento, suddivisi secondo i criteri di cui al punto 2.1 e graduando i pesi non solo in funzione della rilevanza del singolo obiettivo, ma anche della reale difficoltà di raggiungimento, nel contesto dell’Unità organizzativa retta dallo stesso Dirigente, in un equilibrato rapporto, che tenga presente la congruità di ciascun peso rispetto a quelli attribuiti ad altri obiettivi.*

*Eventuali programmi che potrebbero potenzialmente ricadere sia tra gli obiettivi contingenti (in quanto esplicitamente discendenti da specifici atti di indirizzo) sia tra gli obiettivi istituzionali (in quanto contenuti nel decreto di conferimento*

*dell'incarico) devono essere riportati esclusivamente nel campo degli obiettivi contingenti.*

*Di massima, la definizione degli obiettivi (da risultare significativi, in numero limitato e realistici) deve contenere l'esplicita indicazione del risultato atteso, individuando i misuratori numerici od in altro modo definibili in forma descrittiva, ritenuti più appropriati per gli specifici obiettivi.*

*La fase di impostazione iniziale degli obiettivi si conclude con la formale approvazione degli stessi da parte del responsabile della valutazione e successiva:*

- notifica al dirigente interessato;*
- trasmissione delle schede al SECIN ed al Segretario Generale/DNA che riceve, per conoscenza, anche copia di quelle relative ai dirigenti di diretta collaborazione.*

### **2.3. Monitoraggio intermedio ed eventuale aggiornamento obiettivi.**

*A metà del periodo di valutazione, il responsabile della valutazione dovrà eseguire un monitoraggio intermedio, mediante un colloquio con il Dirigente interessato volto a valutare il livello di raggiungimento degli obiettivi conferiti, analizzando eventuali fattori limitativi sopravvenuti ed individuando, di conseguenza, le più opportune azioni correttive e l'eventuale ridefinizione degli obiettivi stessi. Tale attività dovrà essere esplicitamente menzionata nella "nota esplicativa" di cui al successivo punto*

*2.4.*

#### **2.4. Rilevazione dei risultati ed attribuzione dei punteggi. Conclusione della valutazione.**

*Entro il mese di gennaio successivo all'anno cui si riferisce la valutazione, il Dirigente compilerà le proprie schede, proponendo per ciascun obiettivo un coefficiente di raggiungimento di risultato mediante il ricorso ad una scala di valori ricompresa tra 1,00 (valore massimo) e 0,33 (valore minimo).*

*Il Dirigente illustrerà, inoltre, i risultati conseguiti con una sintetica "nota esplicativa", seguendo lo schema e la sequenza delle scheda di valutazione.*

*La relazione può includere infine i risultati di eventuali ulteriori significativi obiettivi intervenuti in corso d'anno successivamente alla formalizzazione della scheda.*

*Per ciascun obiettivo, il "punteggio risultante" è dato dal prodotto "peso" per "coefficiente di risultato validato". Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi conseguiti sulla totalità degli obiettivi.*

*L'attività del responsabile della valutazione è supportata da tutti gli occorrenti elementi conoscitivi ivi compresi, ad esempio, quelli che possono essere forniti dal Capo Reparto - in relazione agli specifici compiti attribuiti al medesimo dai decreti di struttura - dal Vice Direttore generale - qualora abbia attribuzioni specifiche nella materia affidata al dirigente valutato - dal Direttore di Civilscuoladife per i dirigenti ivi in servizio. Tali elementi conoscitivi devono essere acquisiti per iscritto e riportati nel giudizio che il responsabile della valutazione redigerà per ciascun valutato a corredo delle schede valutative allegate al presente documento. Nelle strutture in cui*

*non sussistano tipologie dirigenziali intermedie, similari a quelle sopra individuate, l'intero processo cognitivo è svolto dal "responsabile della valutazione".*

*Resta salva la possibilità per il Dirigente di segnalare - secondo procedura analoga a quella di cui ai punti 2.2 e 2.3 - l'esistenza di cause ostative al conseguimento degli obiettivi che potrebbero dar luogo ad un aggiornamento delle schede valutative da sottoporre all'approvazione del "responsabile della valutazione".*

*La valutazione può essere anticipata, anche ad iniziativa del Dirigente, nel caso di evidente rischio grave di risultato negativo della propria gestione che si verifichi prima della scadenza del periodo di riferimento.*

*Il processo valutativo si conclude con la formale approvazione del "responsabile della valutazione", che ne notifica l'esito al Dirigente interessato.*

*Successivamente - allo scopo di assicurare una supervisione complessiva sulla regolarità del processo di valutazione - le schede valutative, corredate della nota esplicativa e del giudizio del valutatore, relative ai dirigenti dell'area tecnico-amministrativa, tecnico-operativa e della Giustizia militare nonché ai dirigenti in servizio presso Bilandife, Ispedife, sono inoltrate al Segretario Generale/DNA; allo stesso vengono inviate, per conoscenza, anche le schede dei dirigenti degli uffici di diretta collaborazione del Ministro.*

*Copia della citata documentazione deve, infine, essere trasmessa anche al Servizio di Controllo Interno, affinché possa disporre di un quadro complessivo di valutazione della dirigenza utile per l'esercizio delle proprie funzioni istituzionali.*

## **2.5. Procedura in presenza di giudizio non condiviso.**

*Ferma restando la responsabilità della valutazione in capo alle figure individuate nel precedente punto 1.3:*

- a) nel caso in cui il procedimento di valutazione dovesse concludersi con un risultato complessivo inferiore a 91 punti, il "responsabile della valutazione" acquisisce in contraddittorio le controdeduzioni del Dirigente interessato. In tale evenienza, gli atti del procedimento sono trasmessi dal responsabile medesimo, per le successive determinazioni, al Ministro con la seguente procedura. Il responsabile della valutazione provvede ad inviare gli atti al Segretario Generale/DNA che - in veste di supervisore della regolarità del procedimento ed in armonia con le attribuzioni affidate dall'art. 7, comma 1, lett. n) del Decreto del Presidente della Repubblica 25 ottobre 1999, n. 556 in materia di assegnazione dei dirigenti - esprime le proprie considerazioni per i dirigenti delle aree richiamate al punto 1.3, sentiti, ove necessario, gli opportuni Organi, ovvero d'intesa con le Autorità di Vertice di cui al menzionato art. 7, comma 1, lett. n), per i dirigenti in servizio nell'area tecnico-operativa e presso gli Enti dipendenti dagli Ispettorati di Forza Armata; il Segretario Generale/DNA trasmette i predetti atti al Ministro dandone conoscenza al Secin. In ogni caso il responsabile della valutazione, su richiesta del dirigente, esperisce preventivamente un tentativo di conciliazione inviando gli atti all'Autorità gerarchicamente superiore (se esistente); ove si confermi la non concordanza,*

*provvede a trasmettere la documentazione al Segretario Generale, per i successivi adempimenti, dandone informazione al Secin.*

*Per i dirigenti in servizio presso Civilscuoladife il tentativo di conciliazione viene esperito, sempre su richiesta del dirigente, dallo stesso Segretario Generale/DNA, in quanto responsabile della valutazione, prima di inviare gli atti al Ministro, sulla base delle controdeduzioni presentate dal dirigente stesso.*

*Per quanto riguarda i dirigenti in servizio presso gli uffici di diretta collaborazione del Ministro (compreso il Secin), nel caso di cui alla presente lettera a), il "responsabile della valutazione", acquisite in contraddittorio la controdeduzioni del Dirigente interessato, provvede a trasmettere gli atti al Capo di Gabinetto che, esprimendo le proprie considerazioni, sottopone gli stessi al Ministro per le successive determinazioni, dandone informazione al Secin. Il dirigente può chiedere che lo stesso Capo di Gabinetto esperisca preventivamente un tentativo di conciliazione.*

- b) nel caso in cui il procedimento di valutazione dovesse analogamente concludersi con un giudizio non condiviso ma con punteggio pari o superiore a 91 e inferiore a 100 punti, il dirigente può comunque presentare al responsabile della valutazione - entro cinque giorni dalla comunicazione del punteggio - proprie controdeduzioni, senza obbligo di contraddittorio. In merito, il responsabile della valutazione deve esprimere il proprio parere ed allegarlo ai restanti atti valutativi. Gli atti predetti, in relazione alle rispettive attribuzioni, citate nella*

*precedente lett. a), sono inviati al Segretario Generale/DNA o al Capo di Gabinetto, che, nella circostanza, assumono la veste di responsabile della valutazione. Il Segretario Generale/DNA opera inoltre sentendo, ove necessario, gli opportuni Organi, ovvero d'intesa con le Autorità di Vertice di cui al menzionato art. 7, comma 1, lett. n), per i dirigenti in servizio nell'area tecnico-operativa e presso gli Enti dipendenti dagli Ispettorati di Forza Armata ed utilizza ogni altro elemento conoscitivo necessario a dirimere il contrasto ovvero a pervenire ad un giudizio conclusivo. Gli atti di cui sopra sono trasmessi per conoscenza al Secin. Per i dirigenti in servizio presso Civilscuoladife la presentazione delle predette controdeduzioni può costituire materia di riesame del giudizio espresso da parte del Segretario Generale/DNA.*

### **3. RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

#### **3.1. Criteri di assegnazione**

*La retribuzione di risultato, in conseguenza del meccanismo di valutazione, viene erogata qualora sussistano entrambe le seguenti condizioni minime:*

- punteggio dei risultati operativi non inferiore al 51% del rispettivo peso totale (70 punti);*
- punteggio complessivo non inferiore a 51 punti percentuali.*

*In presenza delle predette condizioni minime, la retribuzione di risultato è corrisposta:*

- *per intero, tenuto conto delle molteplici varianti che possono interferire nell'andamento dell'azione dirigenziale, nel caso di punteggio complessivo non inferiore a 91%;*
- *ridotta, rispetto all'importo massimo potenzialmente percepibile, secondo gli scaglioni indicati nell'allegato D (facente parte integrante del presente documento), in caso di punteggio inferiore a 91 punti.*

#### **4. DISPOSIZIONI FINALI.**

*Il procedimento di valutazione di cui al presente documento entra in vigore a tutti gli effetti, compresi quelli economici, a decorrere dal 1° gennaio 2009, con riferimento allo stesso anno.*

*L'esito del procedimento di valutazione conclusosi il 31 dicembre 2007 ed adottato in via sperimentale ai sensi del punto 4 del documento approvato in data 16 gennaio 2007, non produce effetti.*

Allegato "A"

**RISULTATI OPERATIVI (anno \_\_\_\_\_)**

Dir. Dr.	Nome COGNOME	ENTE			
OBIETTIVI CONTINGENTI		Peso	Coeff. di risultato proposto	Punteggio validato	Punteggio risultante
1	Descrizione obiettivo contingente 1				
2	Descrizione obiettivo contingente 2				
3	Descrizione obiettivo contingente 3				
4	Descrizione obiettivo contingente 4				
...	...				
n	Descrizione obiettivo contingente n				
<b>TOTALE</b>		<b>(*)</b>			
OBIETTIVI ISTITUZIONALI E DI MIGLIORAMENTO E MANTENIMENTO					
1	Descrizione obiettivo Istituzionale 1				
2	Descrizione obiettivo Istituzionale 2				
3	Descrizione obiettivo Istituzionale 3				
4	Descrizione obiettivo Istituzionale 4				
...	...				
n	Descrizione obiettivo Istituzionale n				
<b>TOTALE</b>		<b>(*)</b>			
<b>TOTALE RISULTATI OPERATIVI</b>		<b>70</b>			
data _____		<b>IL DIRIGENTE</b>			
data _____		<b>VISTO DI VALIDAZIONE</b>			
(*) I pesi dei singoli obiettivi specifici ed Istituzionali sono proposti dal Dirigente, previo adeguato bilanciamento ed in funzione della loro rilevanza ed impatto sull' Ufficio retto dallo stesso, in modo che la somma dei due gruppi sia pari a 70.					

Allegato "B"

<b>VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (anno _____)</b>					
Dir. Dr.	Nome COGNOME	ENTE			
<b>ANALISI E PROGRAMMAZIONE</b>		Peso	Coeff. di risultato proposto	Coeff. di risultato validato	Punteggio risultante
1	Capacità di agire	4			
2	Capacità di individuare gli obiettivi	2			
3	Capacità di gestire le priorità	4			
TOTALE		10			
<b>GESTIONE E REALIZZAZIONE</b>					
1	Capacità di iniziativa	4			
2	Capacità di ripartire i carichi di lavoro	2			
3	Capacità di far circolare le informazioni	2			
4	Capacità nel controllo di gestione	4			
TOTALE		12			
<b>RELAZIONE E COORDINAMENTO</b>					
1	Capacità di comunicare	1			
2	Capacità di coordinare	2			
3	Capacità di risolvere i conflitti	2			
4	Capacità di cambiamento organizzativo	3			
TOTALE		8			
<b>TOTALE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO</b>		<b>30</b>			
data _____		<b>IL DIRIGENTE</b>			
data _____		<b>VISTO DI VALIDAZIONE</b>			
VALUTAZIONE COMPLESSIVA (totale scheda A + B)					%
<b>IL VALUTATORE FINALE</b>					
<p><b>LEGENDA:</b>  <b>OBIETTIVI CONTINGENTI:</b> derivanti dalle direttive del responsabile della valutazione e/o da altri atti di indirizzo  <b>OBIETTIVI ISTITUZIONALI E DI MIGLIORAMENTO E MANTENIMENTO:</b> risultanti dal decreto di conferimento dell'incarico e connessi all'attività ordinaria  <b>COEFFICIENTI DI RISULTATO:</b> funzione del livello di raggiungimento risultato: da <b>0,33</b> (minimo) ad <b>1</b> (massimo).  <b>PUNTEGGIO RISULTANTE:</b> prodotto "Peso x Coeff. di risultato validato"</p>					

Allegato "B1"

<b>VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (anno _____)</b>					
Dir. Dr.	Nome COGNOME	ENTE			
<b>ANALISI E PROGRAMMAZIONE</b>		Peso	Coeff. di risultato proposto	Punteggio validato	Punteggio risultante
1	Capacità di visione ed interpretazione dei cambiamenti	4			
2	Capacità di individuare gli obiettivi	2			
3	Capacità di gestire le priorità	4			
TOTALE		10			
<b>GESTIONE E REALIZZAZIONE</b>					
1	Capacità di iniziativa	4			
2	Capacità di flessibile ed integrata distribuzione del lavoro	2			
3	Capacità di far circolare le informazioni	2			
4	Capacità nel controllo dell'attività di supporto all'opera del Ministro e di raccordo con gli organi dell'Amministrazione	4			
TOTALE		12			
<b>RELAZIONE E COORDINAMENTO</b>					
1	Capacità di comunicare	1			
2	Capacità di coordinare	2			
3	Capacità di risolvere i conflitti	2			
4	Capacità di cambiamento organizzativo	3			
TOTALE		8			
<b>TOTALE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO</b>		<b>30</b>			
data _____		<b>IL DIRIGENTE</b>			
data _____		<b>VISTO DI VALIDAZIONE</b>			
VALUTAZIONE COMPLESSIVA (totale scheda A + B)		%			
<b>IL VALUTATORE FINALE</b>					
<p><b>LEGENDA:</b>  <b>OBIETTIVI CONTINGENTI:</b> derivanti dalle direttive del responsabile della valutazione e/o da altri atti di indirizzo  <b>OBIETTIVI ISTITUZIONALI E DI MIGLIORAMENTO E MANTENIMENTO:</b> risultanti dal decreto di conferimento dell'incarico e connessi all'attività ordinaria  <b>COEFFICIENTI DI RISULTATO:</b> funzione del livello di raggiungimento risultato: da <b>0,33</b> (minimo) ad <b>1</b> (massimo).  <b>PUNTEGGIO RISULTANTE:</b> prodotto "Peso x Coeff. di risultato validato"</p>					

## Allegato C

Definizione dei coefficienti di risultato nelle aree della capacità organizzativa		
Area di competenza	Coefficiente di risultato	Definizione/indicazioni metodologiche
ANALISI PROGRAMMAZIONE	Massimo (1,0)	Conoscenza approfondita della struttura, massima capacità di contribuire alla definizione delle strategie di medio e lungo periodo e di definire obiettivi chiari e congruenti con la missione della propria struttura, massima capacità di riconoscere le priorità e di stimare le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi.
	Valori intermedi (da 0,99 a 0,34)	Si può proporre e validare il coefficiente Intermedio, che, nel modo più aderente possibile, permetta di esprimere il valore della condotta oggetto di valutazione, rispetto ai definiti termini di massimo e minimo in ordine a: 1) conoscenza della struttura, 2) capacità di contribuire alla definizione delle strategie di medio periodo e di definire obiettivi chiari e congruenti con la missione della propria struttura, di utilizzare il sistema di controllo di gestione come strumento di analisi e controllo delle attività, di stimare le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi.
	Minimo (0,33)	Conoscenza generale della struttura e sufficiente capacità di recepire le linee strategiche definite, contribuendo in modo ordinario alla loro individuazione, difficoltà di definizione degli obiettivi della struttura e di stima delle risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi.
GESTIONE REALIZZAZIONE	Massimo (1,0)	Gestisce attività complesse con ottimali prontezza e risoluzione delle problematiche, opera in modo autonomo e si assume la piena responsabilità del buon andamento della struttura, è flessibile nell'individuazione delle scelte organizzative, promuove nuove metodologie e l'impiego di strumenti innovativi, assegna i compiti ai collaboratori, tenendo conto delle loro competenze e attitudini, esegue eccellentemente il controllo direzionale sulle attività svolte.
	Valori intermedi (da 0,99 a 0,34)	Si può proporre e validare il coefficiente intermedio, che, nel modo più aderente possibile, permetta di esprimere il valore della condotta oggetto di valutazione, rispetto ai definiti termini di massimo e minimo in ordine a: 1) gestione di attività complesse e risoluzione delle problematiche, 2) dimostrazione di flessibilità nell'individuazione di scelte organizzative adeguate, 3) promozione di nuove metodologie ed impiego di strumenti innovativi, 4) assegnazione equa di compiti ai collaboratori e relativa supervisione delle attività svolte.
	Minimo (0,33)	Gestisce con problematicità attività complesse, non è sempre in grado di risolvere le problematiche, dimostra scarsa flessibilità nell'individuazione delle scelte organizzative più adeguate, ha difficoltà ad utilizzare nuove metodologie e l'impiego di strumenti innovativi, non sa distribuire i compiti fra i collaboratori, non è sempre al corrente degli accadimenti all'interno della struttura.
RELAZIONE COORDINAMENTO	Massimo (1,0)	Eccellente impiego delle competenze professionali, accoglie positivamente i suggerimenti, comunica indirizzi e linee strategiche, favorisce la circolazione delle informazioni, sa coinvolgere creando reti e relazioni, previene l'insorgere di conflitti, eccellente capacità di promuovere validi cambiamenti organizzativi.
	Valori intermedi (da 0,99 a 0,34)	Si può proporre e validare il coefficiente Intermedio, che, nel modo più aderente possibile, permetta di esprimere il valore della condotta oggetto di valutazione, rispetto ai definiti termini di massimo e minimo in ordine a: 1) impiego delle competenze professionali, 2) comunicazione d'indirizzi e linee strategiche, 3) capacità di favorire la circolazione delle informazioni, di coinvolgere, creando reti e relazioni, di promuovere cambiamenti organizzativi.
	Minimo (0,33)	Ha un quadro generale delle competenze professionali, capacità di comunicare poco chiara, gestisce la struttura in modo accentrato, non fa circolare le informazioni, non è interessato alla creazione di reti e relazioni, non gestisce i conflitti interni e non è interessato ai cambiamenti.

Allegato D
------------

<b>INCIDENZA VALUTAZIONE SULLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b>	
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b>	<b>RETRIBUZIONE DA CORRISPONDERE (*)</b>
da 100% a 91%	per intero
da 90% a 81%	86%
da 80% a 71%	76%
da 70% a 61%	66%
da 60% a 51%	56%
<b>CONDIZIONI MINIME PER LA CORRESPONSIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Punteggio risultati operativi (totale scheda "A"): non inferiore a 36 punti (51% di 70);</li> <li>- Punteggio complessivo: non inferiore a 51 punti (51% di 100)</li> </ul>	
(*) Nota: per il calcolo delle percentuali di retribuzione da corrispondere si è tenuto conto del valore medio arrotondato per ogni singola fascia di punteggio. (Es.: punteggio da 71 a 80; valore medio $(71+80)/2=75,5$ ; arrotondato: 76)	