



REGIONE DELL'UMBRIA

OGGETTO: CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI E DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI.

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

01/03/2000 n. 267.

		Presenti	assenti
BRACALENTE BRUNO	Presidente	X	
MONELLI DANILO	Vice Presidente		X
ANTONINI NADIA	Assessore	X	
BOCCI GIANPIERO	Assessore	X	
COSTANTINI LUCIANO	Assessore	X	
DI BARTOLO FEDERICO	Assessore	X	
GIROLAMINI ADA	Assessore	X	
ROSI MAURIZIO	Assessore		X
SERENI MARINA	Assessore	X	

Presidente : BRACALENTE BRUNO

Relatore : COSTANTINI LUCIANO

Direttore: LAZZARONI VINCENZO

Segretario Verbalizzante : MANUALI PAOLA

Esecutiva dal 22/03/2000

LA GIUNTA REGIONALE

Visto il documento istruttorio concernente l'argomento in oggetto e la conseguente proposta del Direttore alle Risorse finanziarie, umane e strumentali;

Vista la legge regionale 22 aprile 1997, n. 15;

Visto il decreto legislativo n. 286/99 e la normativa regionale di recepimento, di cui alla L.R. 28 febbraio 2000, n. 13, sulla disciplina degli strumenti della programmazione, del bilancio e sui controlli interni;

Visti i CC.C.N.L. per l'area della dirigenza e, in particolare, il C.C.N.L. per il quadriennio normativo 1998-2001;

Visto il disegno di legge sulla autonomia organizzativa del Consiglio regionale, approvato dal Consiglio con atto n. 788 del 14 febbraio 2000, in corso di apposizione del visto da parte del Commissario del Governo;

Atteso che in merito ai criteri, metodologie e iter procedurali per la valutazione delle prestazioni e delle posizioni dirigenziali sono state esperite precedentemente le procedure previste dagli artt. 4, 5 e 23 del C.C.N.L. 1994-1997 per la dirigenza e successivamente quelle indicate all'art. 8 del C.C.N.L. per il quadriennio 1998-2001;

Preso atto che nel merito si sono tenute riunioni anche tecniche rispetto alle quali si sono individuate linee di convergenza sui principi che si stanno adottando;

Che rispetto a quanto concertato è stato siglato apposito verbale in data 28 febbraio 2000;

Preso atto, ai sensi dell'art. 21 del Regolamento interno di questa Giunta:

a) del parere di regolarità tecnico-amministrativa espresso dal Dirigente del Servizio "Sviluppo della Risorsa umana e qualità del lavoro";

b) del parere di legittimità espresso dal Direttore;

Preso atto della certificazione da parte del Servizio bilancio che l'atto non comporta impegno di spesa, ai sensi dell'art. 22 del Regolamento interno;

Visto il Regolamento interno di questa Giunta;

A voti unanimi, espressi nei modi di legge,

DELIBERA

- 1) di fare proprio il documento istruttorio e la conseguente proposta del Direttore, corredati dai pareri di cui agli artt. 21 e 22 del Regolamento interno della Giunta, che si allegano alla presente deliberazione, quale parte integrante e sostanziale, rinviando alle motivazioni in essi contenute;
- 2) di approvare i criteri, la metodologia e l'iter procedurale elaborati per la valutazione dei risultati conseguiti dai dirigenti in relazione agli obiettivi assegnati, come indicati nell'Allegato A);
- 3) di approvare, altresì, i criteri, la metodologia e l'iter procedurale individuati per la valutazione delle posizioni dirigenziali, come indicati nell'Allegato B);
- 4) di precisare che la valutazione delle posizioni dirigenziali verrà condotta in via sperimentale con riferimento alle strutture istituite presso la Segreteria della Presidenza della Giunta regionale e presso la Direzione regionale Sanità e servizi sociali, entro il termine del 31 maggio 2000;
- 5) di stabilire che entro i successivi trenta giorni da tale adempimento verrà attuata una verifica sugli esiti della valutazione, le cui risultanze saranno trasmesse alle rappresentanze sindacali, per procedere conseguentemente, alla validazione conclusiva della metodologia e al completamento della rilevazione e valutazione per tutte le rimanenti strutture dirigenziali istituite;

- 1) di stabilire che comunque inderogabilmente entro l'anno in corso e pertanto non oltre il 31 dicembre 2000 si procederà alla applicazione definitiva del sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali;
- 2) di prorogare pertanto del tempo necessario ad adempiere a quanto sopra il termine individuato nella deliberazione n. 1124/99 per procedere alla "pesatura" e graduazione delle posizioni dirigenziali;
- 3) di precisare che la valutazione tecnica delle posizioni è effettuata a cura della struttura "Servizio Sviluppo della risorsa umana e qualità del lavoro" e validata dai rispettivi direttori regionali (o presidente o amministratore unico per gli istituti agenzie o aziende prive di direzione); la valutazione della predetta struttura e della posizione dirigenziale individuale collegata è validata dal direttore regionale alle risorse finanziarie, umane e strumentali;
- 4) di rinviare a successivi atti la definizione delle modalità inerenti il contraddittorio, gli aspetti sanzionatori connessi al mancato raggiungimento degli obiettivi da parte dei dirigenti e agli strumenti di tutela agli stessi attribuiti dalla normativa contrattuale, esperite le relazioni sindacali previste, con l'impegno a provvedere entro il 31 maggio 2000;
- 5) di portare a conoscenza della dirigenza tutta il presente provvedimento a cura del Servizio Sviluppo della risorsa Umana e Qualità del Lavoro e di precisare che solo dopo il predetto adempimento può considerarsi attuativo il sistema di valutazione sui risultati, sulla base degli obiettivi che verranno individuati;
- 6) di costituire, a supporto del Servizio Sviluppo della risorsa umana e qualità del lavoro, una segreteria tecnica di collegamento e tramite con le direzioni (ed equiparate) per la rilevazione sulle posizioni organizzative, costituita da un referente per ciascuna direzione da individuarsi su designazione del rispettivo direttore regionale;
- 7) si fa rinvio alle relazioni sindacali previste dal contratto per l'area della dirigenza, relativamente agli aspetti contrattuali connessi alle retribuzioni di posizione e di risultato, ed alla loro applicazione;
- 8) di trasmettere il presente provvedimento all'Ufficio di Presidenza, dando atto che il contenuto costituisce riferimento per il personale e le strutture del Consiglio regionale, nelle more della emananda normativa sull'autonomia organizzativa e gestionale del Consiglio regionale;
- 9) di dare atto che la presente deliberazione non è soggetta a controllo ai sensi dell'art. 17, comma 32, della legge 15.5.1997, n. 127.

IL DIRETTORE : LAZZARONI VINCENZO

IL PRESIDENTE: BRACALENTE BRUNO

IL RELATORE: COSTANTINI LUCIANO

IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE:

Delvaldir2MANUALI PAOLA

DOCUMENTO ISTRUTTORIO

Oggetto: Criteri per la valutazione delle prestazioni dirigenziali e delle posizioni dirigenziali.

Come è noto, uno degli elementi portanti della riforma amministrativa si basa sulla necessità di andare a modificare quella cultura tradizionale della pubblica amministrazione italiana regolata da azioni di "controllo-verifica" che riguardano l'osservazione di meri meccanismi procedurali, con la cultura della valutazione. Dall'idea che ogni atto amministrativo dovesse corrispondere ad un insieme di regole formali che, spesso poco o niente, hanno a che fare con gli scopi della azione amministrativa, è necessario che si pervenga, nella logica dello sviluppo dei servizi pubblici e più in generale nello Stato del benessere, a valutare attentamente e continuamente quanto si sta compiendo, per definire se le attività poste in essere siano utili e siano svolte nel miglior modo possibile.

In tale quadro di riferimento si collocano le disposizioni recate dal d. Lgs. n. 29/93, e sue successive modifiche ed integrazioni, con le quali nel definire in primis il principio fondamentale della distinzione fra le competenze proprie del soggetto politico dalle responsabilità della dirigenza, caratterizza il nuovo ruolo della dirigenza, collegando a questo anche modalità e termini per una graduazione delle posizioni organizzative dirigenziali in relazione alle funzioni e responsabilità attribuite e modalità per la verifica dei risultati sull'attività svolta dagli stessi dirigenti in connessione agli obiettivi individuati dalle Amministrazioni pubbliche.

Conformemente a quanto sopra, a partire dal C.C.N.L. per l'area della dirigenza per il 1996, si precisano le modalità collegate alla retribuzione di posizione e alla retribuzione di risultato.

In relazione a quanto sopra, si sono individuati negli ultimi anni accordi per procedere alla erogazione delle due voci contrattuali, nelle more della riorganizzazione in atto e della individuazione di precisi criteri valutativi, in attesa dei quali si è proceduto ai sensi del d.lgs, n. 29 e della L.R. n. 15/97 ad istituire il nucleo di valutazione, quale organismo regionale di supporto all'organo politico sulla valutazione delle prestazioni e si è dato incarico alla Società Galgano & Associati di procedere ad una definizione metodologica del sistema di valutazione, sia delle prestazioni, sia delle posizioni dirigenziali.

Nel frattempo, per la valutazione delle posizioni dirigenziali non sono intervenute particolari modifiche normative dalle disposizioni recate dall'art. 24 del d.lgs n. 29/93 e successive modifiche, di cui all'art. 24 della L.R. n. 15/97, e dagli artt. 26 e 27 dell'ultimo contratto della dirigenza per il quadriennio 1998-2001, che riconferma quanto previsto all'art. 39, comma due, del precedente circa i parametri di riferimento per la graduazione delle posizioni dirigenziali e cioè la collocazione nella struttura, la complessità organizzativa e le responsabilità gestionali interne ed esterne; modifica in realtà i valori economici di riferimento per la relativa retribuzione, definendo valori minimi e massimi entro i quali corrispondere la quota retributiva.

Invece per quanto concerne la valutazione delle prestazioni dirigenziali si è registrato una significativa modifica di contenuti conseguenti alla riorganizzazione dei

sistemi di controllo disciplinata in maniera ampia ed organica dal d.lgs n. 286/99 che nel definire secondo un sistema integrato le tipologie dei controlli interni, ne stabilisce i contenuti, e ne individua i soggetti attuatori.

Nell'ambito del nuovo sistema dei controlli si indica alle amministrazioni di dotarsi di idonei strumenti per garantire il controllo di regolarità amministrativa e contabile, il controllo di gestione, la valutazione della dirigenza e la valutazione e controllo strategico, strumenti questi per la cui attuazione l'amministrazione regionale già si trova impegnata.

A tale normativa, infatti si ricollega il sistema dei controlli interni di cui al Titolo VII della legge regionale 28 febbraio 2000, n. 13, riguardante la "Disciplina generale della programmazione, del bilancio, dell'ordinamento contabile dei controlli interni della Regione dell'Umbria", che all'art. 98 norma la valutazione delle prestazioni dirigenziali precisandone finalità, contenuti e soggetti, e stabilisce che nella individuazione dei criteri, parametri, indicatori da prendere a riferimento e iter procedurale, si tenga conto dei seguenti principi:

- l'organo cui spetta la valutazione abbia diretta conoscenza dell'attività del valutato;
- sia garantita la partecipazione del valutato al procedimento di valutazione,
- la valutazione sia basata su elementi oggettivi.

Ha altresì abrogato l'art. 31 della L.R. n. 15/97, per cui il Nucleo di valutazione non ha più modo di esistere, avendo la nuova legislazione disciplinato, nel modificare i soggetti valutatori, che spetta all'Organo di governo valutare i direttori regionali sulla base di obiettivi definiti, mentre a questi ultimi compete la individuazione prima e la valutazione e l'accertamento poi sui risultati conseguiti dai dirigenti in servizio.

In attesa di poter procedere con gli strumenti che verranno individuati ed attivare le nuove procedure e i nuovi organismi secondo l'ampiezza dei controlli previsti dalla normativa, si individuano intanto le modalità della prestazione dirigenziale ai fini della erogazione della retribuzione di risultato.

I temi di cui sopra sono ripresi dal C.C.N.L. per la dirigenza per il quadriennio 1998-2001 che a modifica dell'art. 23 del precedente, si conforma al dettato del decreto legislativo n. 286 per quanto concerne la verifica dei risultati e la valutazione dei dirigenti, da attuarsi in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili.

I predetti strumenti di controllo devono essere utilizzati per valutare le prestazioni, le competenze organizzative espresse dai dirigenti e il livello degli obiettivi assegnati.

Gli artt. 26, 28 e 29 del predetto contratto disciplinano le modalità e i termini, il finanziamento e l'erogazione della retribuzione di risultato.

Una parte importante della disciplina è quella che sottolinea la valenza della partecipazione del valutato al procedimento di valutazione.

In relazione a quanto espresso, al fine di porre in essere le azioni previste per la valutazione di cui sopra, si sottopone all'attenzione della Giunta regionale, allegate al

presente documento istruttorio, le proposte relative alla definizione dei criteri e delle metodologie per:

- la valutazione del risultato conseguito dai dirigenti rispetto agli obiettivi assegnati (allegato A);
- la valutazione delle posizioni dirigenziali (allegato B).

Per le strutture e il personale del Consiglio regionale, l'indicazione dei criteri e delle metodologie di cui trattasi possono costituire riferimento nelle more dell'emanazione della nuova normativa sull'autonomia organizzativa e gestionale del Consiglio, il cui disegno di legge è stato approvato con atto n. 788 del 14 febbraio 2000 e per il quale è in corso di apposizione il visto da parte del Commissario del Governo.

Si precisa infine che nel merito dei criteri sopra descritti sono state esperite in precedenza le procedure previste dagli articoli 4, 5 e 23 del C.c.n.l. della dirigenza per il 1994-1997, mediante diversi incontri tenuti anche solo in sede tecnica (si fa riferimento alle convocazioni del 26 aprile, 5 e 27 settembre e 27 dicembre 1999, e all'invio della metodologia e della proposta di atto trasmesse alle Rappresentanze sindacali con note prot. n. 31937 dell'8 novembre e n. 34357 del 25 novembre 1999) e, con l'entrata in vigore del nuovo contratto, sono state esperite le procedure previste all'art. 8 del C.C.N.L. per il quadriennio 1998-2001.

Nella disamina dei contenuti si sono condivise linee, individuate posizioni convergenti e accolte alcune osservazioni e proposte, come risulta dal verbale di concertazione stilato nell'incontro del 28 febbraio 2000.

In particolare:

- per le prestazioni dirigenziali, si è precisato che il sistema di valutazione, condiviso e partecipato nei suoi momenti, si snoda dalla definizione degli obiettivi, transiti per momenti di verifica e controllo per pervenire alla verifica finale sui risultati attesi, che si coniugano con il risultato del comportamento organizzativo inteso come modalità operativa e gestionale utilizzata per il raggiungimento dei medesimi;
- per quanto concerne la valutazione delle posizioni dirigenziali si è concertata la opportunità di applicare la metodologia che qui viene presentata verificandola preliminarmente in via sperimentale su due direzioni che sono state individuate, una funzionale e l'altra operativa, ovvero nella Segreteria generale della Presidenza della giunta regionale e nella Direzione regionale alla Sanità e servizi sociali, con l'impegno di procedere entro il termine del 31 maggio p.v. e di verificare, nei trenta giorni successivi, i risultati della valutazione, dandone informazione ai sindacati, prima di validare la metodologia e di procedere alla definitiva attuazione del sistema di valutazione, che comunque va portato a termine entro l'anno.

Conseguentemente è condizionata agli adempimenti di cui sopra la proroga del termine del 31 dicembre 1999 precedentemente fissato con deliberazione n. 1124/99 per procedere alla valutazione delle posizioni dirigenziali: termine slittato per il protrarsi dei tempi di definizione dell'atto che oggi si sottopone alle determinazioni di giunta, a seguito dei necessari adattamenti in corso d'opera alla nuova normativa e dei tempi delle relazioni sindacali.

Restano da definire le procedure per il contraddittorio come pure provvedere alla istituzione del Comitato dei Garanti, cui le strutture deputate per competenza stanno lavorando per addivenire ad una ipotesi sulla quale relazionarsi con le rappresentanze sindacali; nel merito, nell'incontro del 28 febbraio è emerso altresì l'impegno di attuare i conseguenti adempimenti entro il 31 maggio prossimo.

Si fa inoltre rinvio alle relazioni sindacali previste dal contratto relativamente agli aspetti connessi alla attribuzione delle retribuzioni di posizione e di risultato dirigenziali ed alla loro erogazione.

Tutto ciò premesso e considerato, si propone alla Giunta regionale l'adozione di un atto non soggetto a controllo con il quale:

- approvare i criteri, la metodologia e l'iter procedurale elaborati per la valutazione dei risultati conseguiti dai dirigenti in relazione agli obiettivi assegnati, come indicati nell'Allegato A);
- approvare, altresì, i criteri, la metodologia e l'iter procedurale individuati per la valutazione delle posizioni dirigenziali, come indicati nell'Allegato B);
- precisare che la valutazione delle posizioni dirigenziali verrà condotta in via sperimentale con riferimento alle strutture istituite presso la Segreteria della Presidenza della Giunta regionale e presso la Direzione regionale Sanità e servizi sociali, entro il termine del 31 maggio 2000;
- stabilire che entro i successivi trenta giorni da tale adempimento verrà attuata una verifica sugli esiti della valutazione, le cui risultanze saranno trasmesse alle rappresentanze sindacali, per procedere conseguentemente alla validazione conclusiva della metodologia e al completamento della rilevazione e valutazione per tutte le rimanenti strutture dirigenziali istituite;
- stabilire che comunque inderogabilmente entro l'anno in corso e pertanto non oltre il 31 dicembre 2000 si procederà alla applicazione definitiva del sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali;
- prorogare pertanto del tempo necessario ad adempiere a quanto sopra il termine individuato nella deliberazione n. 1124/99 per procedere alla "pesatura" e graduazione delle posizioni dirigenziali;
- precisare che la valutazione tecnica delle posizioni è effettuata a cura della struttura "Servizio Sviluppo della risorsa umana e qualità del lavoro" e validata dai rispettivi direttori regionali (o presidente o amministratore unico per gli istituti agenzie o aziende prive di direzione); la valutazione del predetto Servizio e della posizione dirigenziale individuale collegata è validata dal direttore regionale alle risorse finanziarie, umane e strumentali;
- rinviare a successivo provvedimento, da adottarsi entro il 31 maggio 2000, la definizione delle modalità inerenti il contraddittorio, gli aspetti sanzionatori connessi al mancato raggiungimento degli obiettivi da parte dei dirigenti e agli strumenti di tutela agli stessi attribuiti dalla normativa contrattuale, esperite le relazioni sindacali previste;
- portare a conoscenza della dirigenza tutta il provvedimento a cura del Servizio Sviluppo della risorsa Umana e Qualità del Lavoro e di precisare che solo dopo il predetto adempimento può considerarsi attuativo il sistema di valutazione sui risultati, sulla base degli obiettivi che verranno individuati;
- costituire, a supporto del Servizio Sviluppo della risorsa umana e qualità del lavoro, una segreteria tecnica di collegamento e tramite con le direzioni (ed equiparate) per la

rilevazione sulle posizioni organizzative, costituita da un referente per ciascuna direzione da individuarsi su designazione del rispettivo direttore regionale;

- fare rinvio alle relazioni sindacali previste dal contratto per l'area della dirigenza, relativamente agli aspetti contrattuali connessi alle retribuzioni di posizione e di risultato, ed alla loro applicazione;
- dare incarico per la trasmissione del provvedimento che verrà adottato all'Ufficio di Presidenza, dando atto che il contenuto costituisce riferimento per il personale e le strutture del Consiglio regionale, nelle more della emananda normativa sull'autonomia organizzativa e gestionale del Consiglio regionale.

Perugia, 29 febbraio 2000

L'Istruttore
(Deanna Pedetti)

VISTO DEL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO

Visto il documento istruttorio e riscontrata la regolarità del procedimento, ai sensi dell'art. 21, comma 2, del Regolamento interno della Giunta, si trasmette al Direttore per le determinazioni di competenza.

Perugia, 29 febbraio 2000

Il Responsabile del procedimento
(Deanna Pedetti)

PARERE IN ORDINE ALLA REGOLARITA' TECNICO-AMMINISTRATIVA

Ai sensi dell'art. 21, comma 3, del Regolamento interno della Giunta, si esprime parere favorevole in ordine alla regolarità tecnico-amministrativa del documento istruttorio.

Perugia, 29 febbraio 2000

Il Dirigente di Servizio
(dr.ssa Anna Lisa Doria)

CERTIFICAZIONE CONTABILE

Ai sensi dell'art. 22, comma 1, del Regolamento interno della Giunta, si certifica che l'atto non comporta impegno di spesa.

Perugia, 29 febbraio 2000

Il Dirigente di Servizio

PROPOSTA E PARERE DI LEGITTIMITA'

Il Direttore alle Risorse finanziarie, umane e strumentali,

Visto il documento istruttorio;

Atteso che sullo stesso è stato espresso il prescritto parere di regolarità tecnico-amministrativa;

Vista la certificazione del Servizio bilancio;

Non ravvisando vizi sotto il profilo della legittimità;

propone

alla Giunta regionale l'adozione del presente atto, precisando che lo stesso non è soggetto a controllo ai sensi dell'art. 17, comma 32, della legge 15.5.1997, n. 127.

Perugia, 29 febbraio 2000

Il Direttore
(dr. Vincenzo Lazzaroni)

DX00130022

Allegato A)

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

1. PREMESSA

Ai sensi della normativa contrattuale per la dirigenza del comparto Regioni e delle Autonomie locali la composizione della retribuzione muta e si articola in tre parti:

- stipendio tabellare fisso rivalutato;
- retribuzione variabile di posizione;
- retribuzione variabile di risultato.

L'istituto della retribuzione di risultato richiede di disporre di un insieme di tecniche e processi volti a rendere coerenti e ad orientare verso gli obiettivi attesi le prestazioni sia dei singoli attori che dell'intero sistema organizzativo.

Il fine dell'apparato strumentale consiste nel fornire sistematicità e supporti oggettivi alla erogazione della retribuzione variabile basandola sui risultati ottenuti e sui comportamenti organizzativi adottati.

In tale valutazione delle prestazioni, il dettato normativo suggerisce di tener conto di alcuni fattori, variamente combinati ed integrati, quali:

- grado di conseguimento degli obiettivi assegnati;
- capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocraticismi e promuovendo la qualità dei servizi;
- capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività;
- capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali;
- capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione;
- capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e temperando i diversi impegni;
- contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi e all'andamento al contesto di intervento anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

Di seguito si illustra la metodologia e le modalità organizzative definite per la Regione Umbria.

2. FINALITA' DEI SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Le finalità di un sistema di valutazione delle prestazioni, che configura un vero e proprio sistema manageriale laddove raccorda e correla i momenti di pianificazione, programmazione, gestione e realizzazione operativa, possono essere considerate a due livelli: sistemico ed individuale.

A livello “sistemico” le finalità consistono in:

- determinazione delle priorità strategiche ed operative;
- focalizzazione della attenzione gestionale della dirigenza;
- stimolazione della sinergia e della coerenza a tutti i livelli organizzativi.

A livello “individuale” le finalità consistono in:

- raccolta di elementi atti ad ottimizzare le attività di gestione, comunicazione ed integrazione;
- raccolta di elementi atti alla elaborazione di piani di carriera e di itinerari di sviluppo professionale;
- supporto alle politiche retributive.

3. AREE E FATTORI DI VALUTAZIONE

I sistemi di valutazione integrati, ovvero che intervengono nelle fasi di indirizzo, orientamento, sostegno ed infine, e solo infine, di valutazione, rivolgono la loro attenzione:

- ai risultati della prestazione rispetto agli obiettivi della posizione;
- all'adeguatezza dei comportamenti di ruolo agiti per il conseguimento dei risultati attesi;
- al contesto organizzativo di riferimento (criticità, ostacoli, imprevisti).

Da ciò risulta chiaro, come già evidenziato, come le fondamentali aree di valutazione risultino essere:

- i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi assegnati;
- i comportamenti organizzativi agiti.

In termini di definizioni di riferimento per “obiettivi” si intende:

- le mete dell'organizzazione per realizzare la propria missione e le proprie strategie;
- le attese nei confronti dei comportamenti dei singoli, dei gruppi e delle strutture.

Gli obiettivi, che vanno quantificati e formalizzati con opportuni indicatori sia di output che di risultato (costi, tempi, qualità, volumi) e collegati in un reticolo coerente che connetta quelli individuali a quelli globali, diventano i riferimenti oggettivi e fattuali in relazione ai quali valutare le prestazioni dirigenziali .

Per comportamenti organizzativi si intende, da una parte, il modo attraverso il quale gli obiettivi attesi vengono perseguiti, e, dall'altra, come il ruolo viene interpretato in termini di decisionalità, assunzione di responsabilità, promozione del cambiamento, controllo di gestione, integrazione ed interfunzionalità.

I comportamenti organizzativi vanno gestionalmente suggeriti e graduati in scale di riferimento al fine di permetterne la valutazione.

4. ITER OPERATIVO

L'iter operativo di un sistema di indirizzo, orientamento, sostegno e valutazione delle prestazioni si compone, di massima, dei seguenti momenti:

- informazione ai dirigenti e diffusione del sistema di valutazione per la verifica del risultato;
- identificazione e formalizzazione degli obiettivi, degli indicatori di risultato e delle fonti documentali per il controllo;
- assegnazione ai dirigenti, per via gerarchica, degli obiettivi definiti in relazione all'entità delle risorse attribuite e suggerimento dei comportamenti, previa partecipazione dei soggetti interessati;
- monitoraggio e sostegno della prestazione;
- consuntivazione e valutazione dei risultati;
- confronto con il Titolare sui risultati (colloqui di consuntivazione e valutazione) ed elaborazione di un iter di sviluppo individuale e/o di un piano per il superamento delle criticità;
- calcolo ed erogazione della retribuzione di risultato.

Il processo di valutazione è partecipato ed ha cadenza annuale.

La individuazione degli obiettivi da assegnare ai dirigenti prende avvio dagli indirizzi programmatici, dai documenti di programma ufficiali e dagli atti di definizione degli obiettivi e degli indicatori di risultato individuati dalla Giunta regionale e definiti per i direttori regionali, nonché dai piani esecutivi di lavoro.

I Direttori regionali (ovvero il presidente o amministratore unico per gli istituti, aziende, agenzie privi di direzione), mediante un sistema di "esplosione" degli obiettivi, suddividono ed assegnano formalmente gli stessi ai livelli sottostanti, previa partecipazione e negoziazione e in correlazione alle risorse attribuite a ciascun dirigente.

Per le posizioni dirigenziali individuali collegate funzionalmente ai servizi, i direttori (ovvero il presidente o amministratore unico) definiscono gli obiettivi, tenuto conto delle attività/obiettivo assegnati alla correlata posizione strutturata e in coerenza con i risultati cui la direzione deve pervenire in relazione ai programmi di lavoro da attuare.

In funzione di una uniformità di impostazione, nella fase di definizione degli obiettivi il Servizio "Sviluppo della risorsa umana e qualità del lavoro" può fungere, se richiesto, da tramite per un eventuale supporto tecnico.

Con ciclicità quadrimestrale, i Direttori regionali (ovvero il presidente o amministratore unico) effettuano il monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi e individuano, con la partecipazione dei dirigenti, gli scostamenti rispetto alle attività programmate e le eventuali contromisure da adottare per evitare esiti indesiderati.

Si perviene poi, sulla base dei dati di consuntivo alla valutazione dei risultati.

I Direttori regionali (o il presidente o amministratore unico) valutano e classificano le prestazioni in relazione al personale dirigente assegnato, partecipando le risultanze ai diretti interessati; stendono un rapporto di valutazione che fornisce alla Giunta dati e supporti atti a permettere la discussione, la validazione e l'affinamento delle conclusioni raggiunte.

Il rapporto conclusivo fornisce altresì elementi consuntivi utili a connettere i cicli annuali di programmazione strategica e a porre in essere i conseguenti atti finalizzati alla attribuzione ai dirigenti della retribuzione variabile, ovvero a gestire l'eventuale contenzioso.

Particolare obiettivo della fase di consuntivazione e riscontro consiste nel mettere a fuoco programmi per la eliminazione delle criticità incontrate.

Sulla base degli esiti positivi sulla valutazione e degli atti conseguenti, si provvede alla connessione della valutazione con la retribuzione di risultato.

Le modalità operative vengono portate a conoscenza delle Rappresentanze sindacali tramite informative preventive.

5. I VALUTATORI

Spetta ai direttori regionali (ovvero al presidente o amministratore unico per gli istituti, aziende e agenzie, laddove non prevista una direzione) effettuare la valutazione sui risultati conseguiti dai dirigenti, secondo un principio "a cascata" che si estende alla valutazione del personale non dirigenziale ad opera degli stessi dirigenti.

6.- I SOGGETTI VALUTATI

Sono valutati i dirigenti in servizio nell'arco dell'anno solare in riferimento presso le strutture della Giunta regionale o presso gli istituti, aziende, agenzie presso i quali è assegnato personale regionale.

Per il personale regionale in posizione di comando provvederanno i soggetti competenti degli enti o organismi presso i quali il medesimo opera.

7. -SULLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

La valutazione dei risultati delle performance dirigenziali ha a riferimento la definizione degli obiettivi da assegnare in relazione a quelli strategici di direzione e alla individuazione dei programmi e dei piani di attività e lavoro precisati per l'anno di riferimento.

L'adeguatezza di un obiettivo soddisfa i seguenti aspetti:

1.- la coerenza con gli obiettivi programmatici della direzione:

la natura e la misura degli obiettivi si devono riferire agli elementi contenuti nei piani e programmi di attività della direzione;

2.- la coerenza con le aree di risultato (o di responsabilità) del valutato:

con riferimento alla job description della posizione ricoperta; le aree di risultato costituiscono una cornice entro cui descrivere l'obiettivo in quanto rappresentano le fondamentali aree di azioni gestionali in cui la posizione interviene, il livello di discrezionalità del titolare, le connessioni organizzative;

3.- misurabilità:

l'impossibilità di misurare il risultato di una azione comporta l'effettiva non responsabilità del valutato;

importanza della individuazione dei criteri di misura ovvero parametri ed indicatori, anche mediante la identificazione di uno standard al di sopra del quale l'esito è positivo, al di sotto è negativo, ovvero di un range di risultato;

4.- significatività:

per essere significativo, l'obiettivo deve riferirsi e discendere da un'area di risultato proporzionalmente importante nell'economia complessiva della posizione dirigenziale;

L'obiettivo può prendere in considerazione aree di risultato critiche, rispetto alle quali può essere definito un processo di priorità.

5.- contenuto di novità, innovazione ed importanza relativa:

è opportuno che si differenzi dalle attività correnti, in quanto indica dei traguardi nuovi da perseguire, ma può riguardare anche attività routinarie se coinvolgenti il miglioramento dei servizi, la razionalizzazione dei costi, etc.

6.- raggiungibilità

al fine di orientare effettivamente ed efficacemente l'operato dei collaboratori occorre che l'obiettivo sia formulato a seguito di una discussione sufficientemente analitica sulla quale valutatore e valutato abbiano potuto confrontarsi sui contenuti, sulle modalità e sulle condizioni dell'obiettivo, rispetto alle risorse disponibili e al grado di responsabilità attribuita.

Nella individuazione di un obiettivo va tenuto conto del preciso ambito di competenza del dirigente cui l'obiettivo è assegnato qualora il raggiungimento dello stesso coinvolga nel processo operativo altre strutture od organismi, interni od esterni.

Se il vincolo non permette il raggiungimento dell'obiettivo, la prestazione va comunque considerata adeguata, purché sia stata raggiunta la quota parte di specifica competenza nei tempi e modi definiti.

Un obiettivo può essere modificato e ridefinito nel corso dell'anno qualora obiettivi diversi della direzione ovvero una significativa modifica della normativa influenzino il raggiungimento del risultato previsto.

8. METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

La metodologia adottata, di tipo quantitativo a punteggio, valuta due insiemi:

- gli obiettivi ovvero i risultati raggiunti nei confronti degli stessi;
- i comportamenti organizzativi.

Il sistema assegna ai risultati 100 (cento) punti; i comportamenti organizzativi fungono da moltiplicatore e movimentano fino ad un massimo di 20 (venti) punti in relazione ai cento definiti per gli obiettivi.

Gli obiettivi vengono ricondotti ad un numero limitato: orientativamente tra 5 (cinque) ed 8 (otto);

I risultati vengono definiti in termini di valore ottimale;

A ciascun obiettivo vengono assegnati punti parziali, di norma non inferiore a 10 (dieci) punti e non superiore a 30 (trenta); la gradualità del punteggio fra 10 e 30 è il risultato di una ponderata valutazione sulla maggiore o minore significatività dell'obiettivo rispetto ai piani di lavoro o alle criticità o rilevanza strategica evidenziate;

Per la definizione dei punti per ciascun risultato viene prevista una percentuale di oscillazione in modo che i punteggi siano contenuti per ciascun obiettivo tra un minimo accettabile (al di sotto del quale l'obiettivo si considera non raggiunto) ed un massimo di eccellenza.

A titolo esemplificativo:

- risultato migliorabile : quello previsto dal - 16%;
- risultato adeguato : quello previsto collocato in una fascia dal - 15 al + 15%;
- risultato eccellente : quello previsto dal + 16%.

ovvero, in base alla relazione precedente:

	Fino a 84 migliorabile	
	85	
obiettivo ⇒	100	adeguato
	<u>115</u>	
	Da 116 eccellente	

In relazione alla attribuzione del punteggio, si procede come segue:

- per il risultato “eccellente” viene assegnato il massimo punteggio attribuibile (punti: 30 - 20 - 10);
- per il risultato “adeguato”, lo stesso va ridotto del 25% (punti: 22,5 - 15 - 7,5);
- per il risultato “migliorabile”, lo stesso va ridotto del 50% (punti: 15 - 10 - 5).

(in merito vedasi tabella esemplificativa a pag. 4/A)

I comportamenti organizzativi sono fissati in:

- a. promozione del cambiamento controllo di gestione;
- b. promozione di integrazione e d'interfunzionalità;
- c. motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;

La valutazione dei comportamenti organizzativi **è globale**; per favorire la omogeneità delle interpretazioni e ricondurre ad un fattore comune la discrezionalità di giudizio dei Valutatori i comportamenti organizzativi sono stati definiti e articolati in scale di tre gradi:

- migliorabile;
- adeguato;
- eccellente.

A ciascun grado è associato un valore numerico rappresentato nella tabella seguente:

Comportamenti organizzativi	Indicatore di valutazione		
	Migliorabile	Adeguato	Eccellente
a- promozione del cambiamento controllo di gestione			
b- promozione di integrazione e di interfunzionalità	0,8	0,9	1
c- motivazione, guida, sviluppo e valutazione del collaboratori			

Il risultato finale della valutazione della prestazione è ottenuto moltiplicando il risultato relativo agli obiettivi raggiunti per l'indicatore relativo ai comportamenti organizzativi e viene riportato alla scala seguente:

- prestazione migliorabile Fino a 60 punti
- prestazione adeguata: 61 - 80;
- prestazione eccellente: 81 - 100.

Il giudizio viene formulato sempre e solo utilizzando i tre qualificativi suindicati, ovvero:

“la prestazione è: migliorabile (o) adeguata (o) eccellente”.

In virtù del principio per cui vanno premiate le situazioni risultate “eccellenti”, le prestazioni posizionate nella fascia 81-100 rientrano nella retribuzione di risultato.

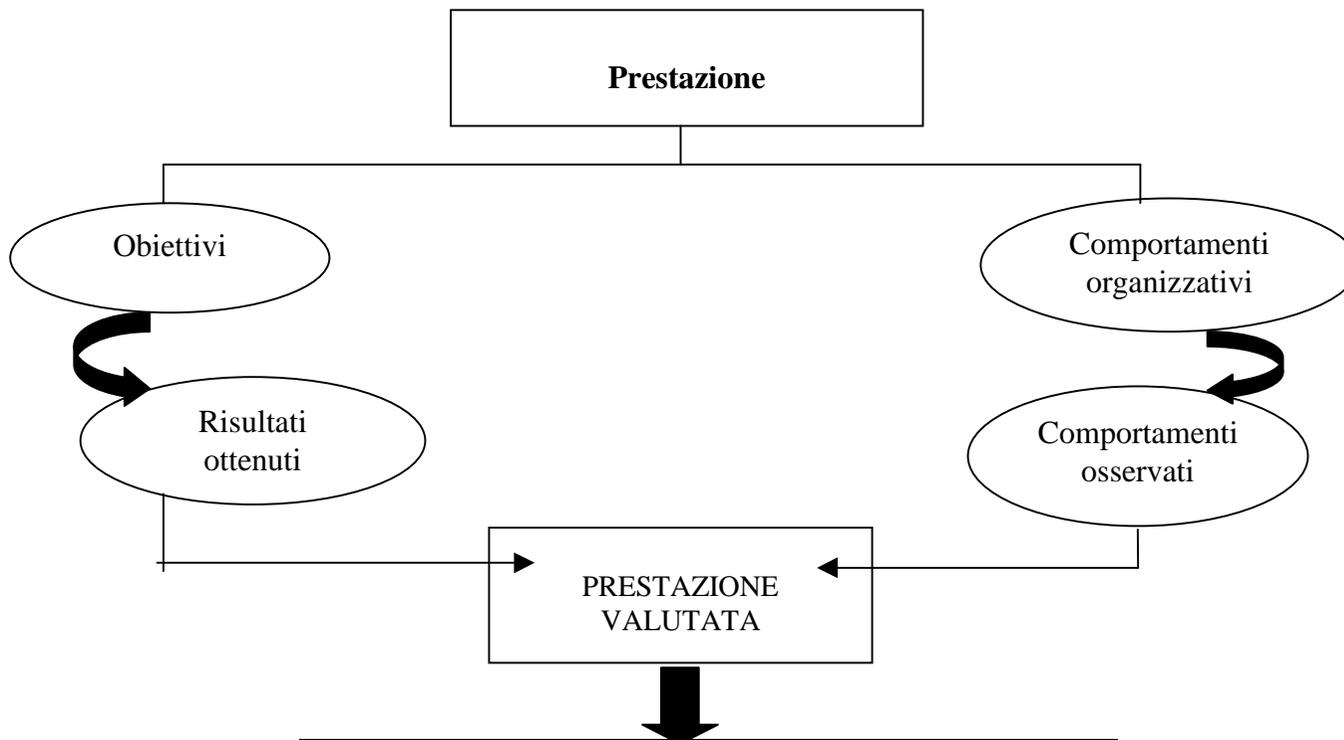
Il risultato “adeguato” coincide con la performance richiesta al dirigente.

Il risultato “migliorabile”, se reiterato, può incorrere negli effetti sanzionatori previsti all’art. 21, comma 2, del D.Lgs n. 29/93 e all’art. 14 del C.C.N.L, previa contestazione e contraddittorio.

In allegato:

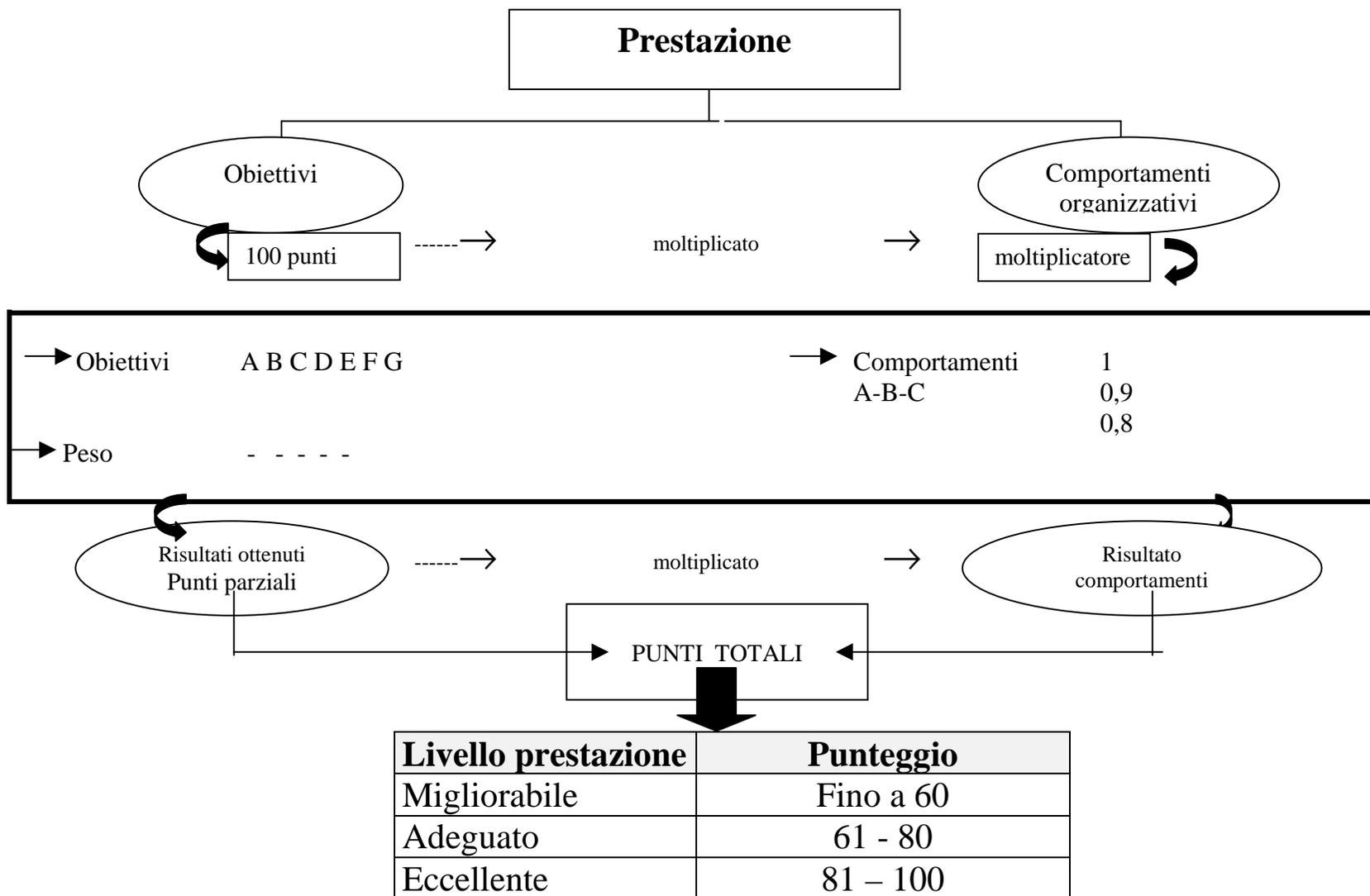
- schemi concettuali del sistema di valutazione adottato;
- le griglie standard di riferimento per i comportamenti organizzativi;
- esemplificazioni per la determinazione del punteggio dei singoli obiettivi;
- esemplificazioni per la valutazione globale di una teorica prestazione;
- schede per la assegnazione di obiettivi e risultati attesi

Valutazione dei risultati



Livello prestazione	Punteggio
Migliorabile	Fino a 60
Adeguito	61 – 80
Eccellente	81 - 100

Valutazione dei risultati



RIPEPILOGO DEI GRADI DI VALUTAZIONE DI OBIETTIVI E COMPORAMENTI

Valutazione obiettivi	X	Valutazione comportamenti	=	Valutazione prestazione
		A B C		
• migliorabile - 16%		• migliorabile 0.8		• migliorabile Fino a 60
• adeguata da - 15 a + 15%		• adeguata 0,9		• adeguata 61 - 80
• eccellente + 16%		• eccellente 1		• eccellente 81 - 100

Valutazione dei risultati: esemplificazioni varie

ESEMPIO DI VALUTAZIONE OBIETTIVI							
Obiettivi	Punti Parziali	Fasce in relazione ai risultati	Indicatori di Risultato	Punti per risultato	Risultato Ottenuto	Valutazioni	Indicatori di output
Elaborare istruttorie e formalizzare pareri in merito alla applicazione del...	30	R.P. = 50					Istruttorie e pareri realizzati
		Migliorabile	Fino a 42	15			
		Adeguito	Da 43 a 57	22,5	52	22,5	
		Eccellente	Da 58 in su	30			
Realizzare un Piano di formazione di 30.000 attori organizzativi	20	R.P. = 30.000					Formazione erogata h/u
		Migliorabile	Inferiore a 21.000	10			
		Adeguito	Da 21.001 a 25.500	15	21500 ore	15	
		Eccellente	Da 25.500 a 34.500	20			
Realizzare un efficace "Piano di comunicazione interna" entro giugno	10	R.P. = 120 gg.					Piano di comunicazione formalizzato
		Migliorabile	Più di 120 gg.	5			
		Adeguito	Da 102 a 120 gg.	7,5	120	7,5	
		Eccellente	Meno di 102 gg.	10			
.....	
Totale	100					90	

R.P.= Risultato Predefinito – A seconda dei casi può coincidere con adeguato o con eccellente

Valutazione dei risultati

COMPORAMENTO A

PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO E DEL CONTROLLO DI GESTIONE: riguarda la propensione, le capacità ed i comportamenti dimostrati nel promuovere e sostenere l'innovazione organizzativa e tecnologica ed il grado di attuazione delle attività di controllo di gestione nell'attività diretta.

LIVELLI

<p><i>Migliorabile</i> Ostacola le innovazioni</p>	<p>E' ostile ad ogni cambiamento, adotta comportamenti non propositivi, dimostra difficoltà a lavorare in diversi contesti. Non conosce le attività previste dai nuovi sistemi contabili e non attua nessun meccanismo di controllo delle attività.</p>
<p><i>Adeguate</i> Accetta ed opera per le innovazioni</p>	<p>Collabora in maniera fattiva all'introduzione delle innovazioni che gli vengono presentate e di cui condivide gli aspetti positivi. Pensa a modalità diverse di gestione delle situazioni solo se sollecitato. Adotta regolarmente strumenti di reporting e di monitoraggio delle attività. Presidia sistematicamente un discreto numero di indicatori gestionali.</p>
<p><i>Eccellente</i> Promuove e supporta il cambiamento</p>	<p>Fissa obiettivi di lungo periodo. Ha cura di smussare le resistenze al cambiamento dei suoi collaboratori, prepara il terreno organizzativo più idoneo al perseguimento degli obiettivi di miglioramento. Svolge continuamente attività di assistenza, supporto e comunicazione dei cambiamenti. Utilizza il sistema di controllo di gestione non solo come uno strumento di analisi e controllo delle attività in essere, ma soprattutto a fini strategici come supporto alla presa di decisioni e all'implementazione di azioni a medio e lungo termine.</p>

Valutazione delle prestazioni

COMPORAMENTO B

PROMOZIONE DI INTEGRAZIONE E INTERFUNZIONALITA': riguarda i comportamenti e gli approcci espressi per superare le logiche dei "compartimenti stagni" e delle "autonomie funzionali" ed affermare una visione organizzativa articolata per processi integrati, comunicanti, pluridisciplinari, sistematicamente rivolti ai clienti/utenti interni od esterni.

LIVELLI

<p><i>Migliorabile</i> Non coopera e non conosce il sistema</p>	<p>Crea problemi, si scontra con gli altri, non collabora, non ha alcuna attenzione al fruitore del servizio. Non si integra nei gruppi, non instaura rapporti di lavoro costruttivi.</p>
<p><i>Adeguato</i> Partecipa e fa gioco di squadra</p>	<p>Partecipa volentieri ai gruppi di lavoro, fa un buon gioco di squadra, condivide le informazioni, ma manifesta una certa resistenza a dare la sua disponibilità.</p>
<p><i>Eccellente</i> Fa da collante direzionale a livello inter e infra</p>	<p>Si adopera per sviluppare la coesione e la collaborazione all'interno del gruppo, lo difende dagli attacchi dall'esterno, facilita ed incoraggia la risoluzione dei conflitti all'interno. Si attiva per mettere a disposizione le informazioni e le competenze possedute. Cerca di prevenire le esigenze dei fruitori del suo servizio.</p>

Valutazione dei risultati

COMPORAMENTO C

MOTIVAZIONE, GUIDA, SVILUPPO E VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI: riguarda le capacità dimostrate nell'individuare e trasmettere la rotta da seguire in termini di visione, indirizzi, obiettivi, metodologie, comportamenti organizzativi, strumentazione professionale nonché quelle correlate agli interventi finalizzati alla crescita dei collaboratori attraverso affiancamento, addestramento, formazione, comunicazione, valutazione e feedback.

LIVELLI

<p><i>Migliorabile</i> Controlla l'operatività e non delega</p>	<p>Si esprime per stereotipi o dà giudizi negativi. Non stima i suoi collaboratori. E' centrato sul proprio lavoro, non delega. Ha uno stile di leadership autoritario, si limita a dare disposizioni e a controllare che vengano eseguite.</p>
<p><i>Adeguate</i> Offre attenzione e supporto</p>	<p>Non si limita a dare spiegazioni su come si lavora, ma offre supporto e assistenza concreta su come si opera. Offre consigli utili e precisi, verifica sempre che gli altri abbiano capito.</p>
<p><i>Eccellente</i> Motiva, incoraggia, e delega</p>	<p>Rassicura dopo un insuccesso. Da consigli personalizzati su come sviluppare la presentazione individuale. Fa tutto quanto è utile per sviluppare gli altri, chiede ai collaboratori di trovare soluzioni da sé piuttosto che suggerirle lui stesso per far apprendere concretamente come si lavora. Promuove o pianifica le promozioni per i subordinati particolarmente competenti. Premia sempre le buone performance.</p>

Valutazione dei risultati

ESEMPIO CALCOLO DEL PUNTEGGIO TOTALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO	Valutazione
AREA DEI RISULTATI	100	
Obiettivo A	30	22,5
Obiettivo B	30	15
Obiettivo C	10	7,5
.....
.....
Totale risultati		90 x
AREA DEI COMPORAMENTI		
Promozione dei cambiamenti e del controllo di gestione		
Promozione di integrazione e interfunzionalità		
Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori		
		1
TOTALE PRESTAZIONE		90
VALUTAZIONE FINALE DELLA PRESTAZIONE	ECCELLENTE	

(a titolo esemplificativo)

DIREZIONE REGIONALE _____

(o struttura equiparata)

SERVIZIO/UFFICIO TEMPORANEO/POSIZIONE DIRIGENZIALE INDIVIDUALE _____

Obiettivi previsti per il _____

OBIETTIVI COMUNI OBIETTIVI SPECIFICI	INDICATORI DI RISULTATO				NOTE
	Volume	Costi/Ricavi	Tempi	Qualità	
.....					
.....					

Firma del direttore regionale

.....

Firma del dirigente

.....

Allegato B)

VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

1. PREMESSA

Ai sensi della normativa contrattuale per la dirigenza del comparto delle Regioni e delle Autonomie locali, la composizione della retribuzione si articola in tre parti:

- stipendio tabellare fisso rivalutato;
- retribuzione variabile di posizione;
- retribuzione variabile di risultato.

L'istituto della retribuzione di posizione richiede di disporre di uno "strumento" capace di graduare, in una scala di importanza decrescente, le diverse posizioni organizzative in cui si articola la struttura di riferimento.

Il fine consiste nel fornire alle scelte relative al sistema retributivo un fondamento "oggettivo" (o comunque, analitico e suffragato da elementi fattuali e da dati) tale da permettere le elaborazione dei differenziali retributivi, consentirne la discussione e facilitarne la accettazione.

In tale gerarchizzazione delle posizioni dirigenziali, il dettato normativo suggerisce di tener conto di alcuni fattori quali:

1. le responsabilità gestionali, in senso lato, articolabili in funzione:
 - della collocazione della posizione nell'ambito della struttura macro;
 - della complessità della struttura da dirigere;
 - dell'apporto all'innovazione organizzativa;
2. Le responsabilità amministrative attribuite al singolo dirigente da specifiche norme;
3. il contenuto del ruolo ovvero la prevalenza di valenze specialistiche o manageriali a seconda dei casi.

Di seguito si illustra la metodologia adottata e le modalità organizzative individuate per la Regione Umbria.

2. ITER OPERATIVO

L'iter operativo si compone, di massima, dei seguenti momenti:

- ricognizione e rilevazione formale dei contenuti delle posizioni dirigenziali a cura della struttura "Servizio risorse umane e qualità del lavoro" della Direzione alle risorse finanziarie umane e strumentali, sulla base dei criteri metodologici approvati;
- valutazione delle posizioni organizzative dirigenziali;
- proposta agli organismi decisionali della gerarchizzazione realizzata;
- formalizzazione e comunicazione del risultato validato;
- calcolo ed erogazione della retribuzione di posizione.

Nell'ambito del primo momento, il Servizio risorse umane e qualità del lavoro provvede ad effettuare la ricognizione, la descrizione e l'analisi di tutte le posizioni organizzative dirigenziali formalmente istituite e definite con gli atti di organizzazione, sulla base della disamina delle competenze e delle missioni attribuite.

Viene utilizzata specifica modulistica, che prevede la raccolta di tutte le informazioni necessarie alla valutazione e che costituisce output della fase.

Le principali fonti per la rilevazione consistono nella documentazione organizzativa formale: deliberazioni, organigrammi, funzionigrammi, atti di delega, regolamenti organizzativi.

A corredo e a completamento della analisi possono essere condotte specifiche interviste con il dirigente titolare della struttura per acquisire ulteriori elementi caratterizzanti la posizione.

Per le posizioni dirigenziali individuali, in mancanza di ulteriori atti di organizzazione che precisino e definiscano maggiormente le competenze, laddove necessario approfondire le connotazioni specifiche della posizione, si ricorrerà a ricognire e poi ad analizzare le attività assegnate dal direttore regionale (ovvero, per gli istituti, agenzie, aziende, il presidente o l'amministratore unico, laddove non prevista una direzione).

Le rilevazioni vengono validate dai direttori regionali (o dal presidente o amministratore unico per gli istituti, agenzie o aziende), al fine di verificare la coerenza tra la configurazione organizzativa progettata e la relativa rappresentazione.

Nell'ambito del secondo momento, il Servizio Sviluppo della risorsa umana e qualità del lavoro effettua la valutazione tecnica delle posizioni applicando gli indicatori di riferimento;

Gli output consistono in:

- stringhe contenenti i punteggi a livello e globale e di singolo fattore;
- livellogramma di tutte le posizioni valutate.

Nella terza fase la struttura regionale di cui sopra, sulla base degli esiti della valutazione tecnica effettuata, formalizza le conclusioni raggiunte, previa stesura del rapporto di valutazione da sottoporre alle determinazioni conclusive di competenza della Giunta regionale.

Successivamente la graduazione individuata viene portata a conoscenza della dirigenza tutta.

L'ultima fase prevede la connessione della valutazione con la retribuzione di posizione correlata, ossia il calcolo degli importi e la erogazione ai dirigenti titolari di ciascuna posizione della connessa retribuzione, nell'ambito della capienza del fondo definito per la finalità.

Le finalità, i tempi e le modalità operative dell'intero progetto vengono portate a conoscenza delle Rappresentanze sindacali tramite informative preventive.

3. I VALUTATORI

La valutazione tecnica viene effettuata dal Servizio Sviluppo della risorsa umana e qualità del lavoro della Regione Umbria.

Per la rilevazione la struttura si avvale di una segreteria tecnica appositamente costituita, composta da referenti esperti delle attività e del funzionamento delle varie direzioni regionali o strutture equiparate, individuati dai direttori regionali ed equiparati (ovvero, dal presidente o amministratore unico, per gli istituti, aziende e agenzie regionali, laddove non prevista una direzione).

La valutazione della struttura "Servizio Sviluppo della risorsa umana e qualità del lavoro" è validata dal direttore regionale alle risorse finanziarie, umane e strumentali.

4. POSIZIONI OGGETTO DI VALUTAZIONE

Le posizioni organizzative dirigenziali soggette a valutazione sono tutte quelle formalmente istituite con atti della Giunta regionale nell'ambito dell'ente, non quelle poste in essere dai diversi responsabili.

5. METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

La metodologia adottata, di tipo qualitativo – quantitativo a punteggio, individua sia le “aree” che i “fattori” di valutazione nell’ambito di quelli citati dal contratto nazionale e si articola in tre insiemi:

1. responsabilità i cui i fattori costitutivi sono:
 - tipologia e numerosità dei servizi / prodotti erogati o posti in essere, mercato interno o esterno di riferimento;

- i destinatari e fruitori degli stessi, tipologia, dimensioni e ciclicità dei bisogni;
 - le responsabilità dirette;
2. complessità i cui fattori sono:
- tipologia degli obiettivi ed ampiezza del controllo esercitato;
 - tipologia dei processi, normativa di riferimento, interfacce e tempi;
 - tipologia delle decisioni richieste dalla posizione;
3. managerialità i cui fattori sono:
- scolarità, esperienze, conoscenza di metodologie e tecniche, cultura amministrativa e manageriale richieste;
 - risorse e tipologia del coordinamento.

Per ridurre la discrezionalità dei Valutatori i fattori adottati sono stati definiti e articolati in scale di complessità a rilevanza crescente.

A ciascun grado sono stati associati valori numerici strutturati in terne: medio-basso, medio e medio-alto;

La rispondenza tra le caratteristiche delle posizioni organizzative e le griglie di riferimento viene valutata utilizzando il criterio della prevalenza.

In allegato:

- le griglie standard di riferimento;
- le tavole dei punteggi (il sistema gradua in un arco che va dagli 87 ai 1500 punti);
- i profili di soglia per ciascuna fascia di riferimento;
- le schede per la raccolta dei dati organizzativi relative alle posizioni da valutare .

VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DIRIGENZIALI

SCHEDA 1

RESPONSABILITA'

DIR = Diretta: quando determina con le proprie decisioni e la propria operatività i risultati di una attività.
 IND = Indiretta: quando contribuisce, in misura più o meno ampia, con le proprie decisioni e la propria operatività ai risultati di una attività

DESTINATA	SERVIZI								
	1		2		3		4		
	DIR	IND	DIR	IND	DIR	IND	DIR	IND	
RESPONSABILITA'									
1									
2									

Min	DESTINATARI	Gradi	SERVIZI	Max
Tipologia, dimensioni, ciclicità dei bisogni Destinatari e fruitori dei servizi	<input type="checkbox"/> Destinatari prevalentemente interni al Settore d'appartenenza e precisamente individuati, con bisogni definiti e di normale operatività. <input type="checkbox"/> Destinatari esterni, anche numericamente rilevanti, con necessità routinarie di aggiornamento di dati (ad es. anagrafici) comunque non complessi nè richiedenti elaborazione lunghe ed articolate.	(1)	<input type="checkbox"/> Semplici, ripetitivi, aggiornamento di informazioni disponibili, supportati da sistemi informativi. <input type="checkbox"/> Output formalizzati e definiti, anche nelle dimensioni qualitative, con necessità di aggiornamento periodico. <input type="checkbox"/> Rivolti a necessità operative, con scambi con altre entità ridotte, o alla soddisfazione di bisogni esterni anche numericamente rilevanti.	Out - Put Mercato interno ed esterno
	<input type="checkbox"/> Destinatari prevalentemente interni al Settore d'appartenenza o all'Ente, ben individuati, con necessità relative a programmazione di attività, completamento dati, integrazione di programmi operativi <input type="checkbox"/> Destinatari esterni, anche numericamente rilevanti, con necessità connessa al mantenimento del livello di servizio, al ripristino di condizioni di normalità, alla soluzione/intervento su fenomeni puntuali e specifici, etc.	(2)	<input type="checkbox"/> Articolati, ripetitivi, con necessità di mantenimento del livello di prestazione accettabile per lunghi periodi con aspettative dei fruitori mutevoli. <input type="checkbox"/> Output formalizzati, definiti anche nelle dimensioni qualitative, con necessità di adeguamento e di ottimizzazione continua. <input type="checkbox"/> Rivolti a necessità operative prevalentemente interne, in tal caso finalizzati alla definizione di metodologie e tecniche, all'accertamento e valutazione di fatti gestionali, al mantenimento ed all'evoluzione dell'operatività della struttura tecnica.	
	<input type="checkbox"/> Destinatari interni ed esterni all'Ente con necessità connesse a temi di progettazione, sviluppo, integrazione operativa, trattative d'acquisto o di vendita, elaborazione informazioni, temi prioritari, armonizzazione delle voci di entrata ed uscita finanziarie. <input type="checkbox"/> Destinatari esterni, anche numericamente rilevanti, con necessità puntuali connesse a servizi pubblici di grande rilievo.	(3)	<input type="checkbox"/> Complessi, ripetitivi e/o puntuali, con difficoltà imposte dai contesti di riferimento, con velocità di risposta elevate, con aspettative dei fruitori mutevoli ed in evoluzione. <input type="checkbox"/> Output parzialmente definiti, con dimensioni qualitative e quantitative da precisare e mediare con le disponibilità operative. <input type="checkbox"/> Rivolti a necessità interne ed esterne.	
	<input type="checkbox"/> Destinatari interni ed esterni all'Ente con necessità connesse alla pianificazione, alla progettazione o inerenti temi delicati e complessi che richiedono coordinamenti intersettoriali, contratti esterni e/o trattative. <input type="checkbox"/> Destinatari esterni, non segmentati e connotati, con necessità ampie, variegata mutevoli di cui è necessario ideare le modalità di soddisfazione.	(4)	<input type="checkbox"/> Prioritari, articolati, implicanti l'utilizzo di risorse tecniche ed umane; di salvaguardia e mantenimento di infrastrutture, beni, attività; di soddisfacimento di necessità riguardanti la crescita ed il benessere della comunità. <input type="checkbox"/> Output da definire, articolare ottimizzare in funzione dell'evoluzione del contesto di riferimento. <input type="checkbox"/> Rivolti prevalentemente a necessità esterne.	
Max				Max

VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DIRIGENZIALI

SCHEDA 2

COMPLESSITA'

R= decisioni routinarie: (ordinarie, rapide o lente) con prescrizioni rivolte ad aspetti significativi del lavoro (presenza di alcuni margini di discrezionalità, assistenza limitata controllo saltuario.
E= Decisioni estemporanee (di breve o medio lungo termine) con autonomia variabile (max: prescritti solo politiche ed obiettivi; controllo sui risultati a distanza di tempo).

		PROCESSI							
CONTROLLO		1		2		3		4	
	DECISIONI	R	E	R	E	R	E	R	E
	1								
	2								

	Min	CONTROLLO	Grad	PROCESSI	Min
Tipologia obiettivi ed ampiezza del controllo		<input type="checkbox"/> Operativo, con procedure normalizzate e scadenze prefissate, supportato da rilevazioni e dati abbondanti e routinari. <input type="checkbox"/> Obiettivi di efficienza e di costi su punti specifici. <input type="checkbox"/> Ampiezza del controllo di grado primario in termini di dimensioni economiche, umane strumentali gestite.	(1)	<input type="checkbox"/> Semplici, chiaramente definiti, proceduralizzati, con standard di riferimento noti e precisi. <input type="checkbox"/> Norme e regolamenti di supporto, chiaramente definiti o interpretati, da applicare. <input type="checkbox"/> Coinvolgenti poche funzioni interne. <input type="checkbox"/> Tempi di realizzazione brevi (giorni/settimane) con andamento ciclico (routine)	Tipologia dei processi
		<input type="checkbox"/> Budgetario, focalizzato sui risultati delle azioni. Periodicità determinata dalla durata dell'azione/progetto. <input type="checkbox"/> Obiettivi di efficienza e di costi in genere. <input type="checkbox"/> Ampiezza di controllo medio/basso in termini di dimensione economiche, umane, strumentali gestite.	(2)	<input type="checkbox"/> Articolati e definiti, procedure diversificate e trasversali con standard noti. <input type="checkbox"/> Norme e regolamenti di supporto, chiaramente definiti o interpretati, da integrare. <input type="checkbox"/> Coinvolgenti funzioni diverse per rilevanza e finalità. <input type="checkbox"/> Tempi di realizzazione brevi/medi (Settimane/mesi) con andamento ciclico (routine).	Normativa di riferimento
		<input type="checkbox"/> Prevalentemente budgetario, contingente a fronte di anomalie ovvero per eccezioni e qualitativo; Tal volta direzionale su obiettivi strategici di lungo periodo, variabili aggregate con scarsa formalizzazione. <input type="checkbox"/> Sui processi e sui "come" con obiettivi di efficacia, qualità, conformità allo scopo, soddisfazione del cliente. <input type="checkbox"/> Ampiezza di controllo di grado medio /alto in termini di dimensioni economiche, umane, strumentali gestita.	(3)	<input type="checkbox"/> Complessi, individuati da procedure e prassi con obiettivi e standard in evoluzione e/o parzialmente definiti. <input type="checkbox"/> Norme e regolamenti di supporto, non sostenute da esperienze precedenti, da interpretare. <input type="checkbox"/> Coinvolgenti molte interfacce. <input type="checkbox"/> Tempi di svolgimento dei processi medio/lunghi (mesi) con andamento improntato a discontinuità.	Interfaccia e tempi
		<input type="checkbox"/> Direzionale su obiettivi strategici di lungo periodo, variabili aggregate con scarsa formalizzazione. <input type="checkbox"/> Sui temi relativi a qualità, conformità allo scopo, soddisfazione della cittadinanza. <input type="checkbox"/> Ampiezza del controllo di grado massimo in termini di dimensioni economiche, umane, strumentali gestite.	(4)	<input type="checkbox"/> Complessi individuati da linee guida; non proceduralizzati; a volte innovativi in contesti instabili e/o nuovi. <input type="checkbox"/> Norme e regolamenti di supporto che richiedono significative interpretazioni e adattamenti al contesto. <input type="checkbox"/> Coinvolgenti molte interfacce. <input type="checkbox"/> Tempi di realizzazione lunghi con andamento improntato a discontinuità.	
	Max				Max

VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DIRIGENZIALI

SCHEDA 3

MANAGERIALITA'

COORDINAMENTO					
	SAPERE	1	2	3	4
1					
2					

	Min	SAPERE	Grad	COORDINAMENTO	Min
Cultura amministrativa e manageriale		Formazione generale validata da un diploma di laurea (qualsivoglia) ovvero da un diploma di scuola medio-superiore supportata da anzianità di servizio (3-5 anni). <input type="checkbox"/> Esperienza dirigenziale, monodisciplinare, contenuta (4/5 anni). <input type="checkbox"/> Conoscenze tecniche di tipo circoscritto. <input type="checkbox"/> Competenze normative ed amministrative specifiche.	(1)	Coordinamento o esecuzione di attività ripetitive, definite in termini di output, obiettivi, tempi brevi. <input type="checkbox"/> Ferma restando l'allocazione delle risorse assegnate (Budget) nell'ambito di vincoli predefiniti (bilancio), gestione minima di risorse umane, economiche e strumentali. <input type="checkbox"/> Attenzione ad un processo continuo e razionalizzato. <input type="checkbox"/> Interfacce determinate, prevalentemente interne, ridotte.	Risorse, tipologia dei processi, interfacce
		Formazione generale supportata da un diploma di laurea specifico. <input type="checkbox"/> Esperienza dirigenziale, monodisciplinare, apprezzabile (8 anni). <input type="checkbox"/> Conoscenze tecniche puntuali con approfondimenti su tematiche specifiche talvolta interdisciplinari. <input type="checkbox"/> Competenze normative ed amministrative sostanziate dall'esperienza.	(2)	Coordinamento o esecuzione di attività definite in termini di output ed obiettivi, con variabilità contenuta; tempi brevi/medi. <input type="checkbox"/> Ferma restando l'allocazione delle risorse assegnate (budget) nell'ambito di vincoli predefiniti (bilancio), gestione contenuta di risorse umane, economiche e strumentali. <input type="checkbox"/> Attenzione a processi continui e razionabili. <input type="checkbox"/> Interfacce determinate, prevalentemente interne, numerose.	
		Formazione generale supportata da un diploma di laurea specifico e da specializzazioni. <input type="checkbox"/> Esperienza dirigenziale di ampio respiro oppure interdisciplinare ed intersettoriale. <input type="checkbox"/> Conoscenze tecniche e metodologiche interdisciplinari, di buon approfondimento. <input type="checkbox"/> Competenze manageriali, legali, amministrative di buon livello.	(3)	Coordinamento di attività disomogenee in termini di output ed obiettivi; tempi medi. <input type="checkbox"/> Ferma restando l'allocazione delle risorse assegnate (budget) nell'ambito dei vincoli predefiniti (bilancio), gestione di risorse economiche, strumentali, umane (gruppi), apprezzabili per numerosità, attività di riferimento ed obiettivi. Possibili riallocazioni di risorse. <input type="checkbox"/> Attenzione a processi discontinui, con attori multipli, con spazi per razionalizzazioni ed integrazioni interne. <input type="checkbox"/> Interfacce esterne ed interne, numerose, mutevoli.	
		Formazione generale supportata da un diploma di laurea specifico con approfondimenti ed esperienze ad hoc. <input type="checkbox"/> Esperienza dirigenziale intersettoriale, eventualmente inter-aree, di lungo periodo, focalizzata, non specialistica. <input type="checkbox"/> Conoscenze di tipo generale connesse alle metodologie ed al contesto organizzativo; buona competenza in merito alle specificità tecniche. <input type="checkbox"/> Competenze manageriali, legali, amministrative di tipo direzionale.	(4)	Coordinamento ed integrazione di attività complesse e diversificate in termini di output ed obiettivi; tempi medi e lunghi <input type="checkbox"/> Ferma restando l'allocazione delle risorse assegnate (budget) nell'ambito dei vincoli predefiniti (bilancio), gestione di risorse economiche, strumentali, umane (gruppi), rilevanti per numerosità, professionalità attività ed obiettivi. Possibili riallocazioni di risorse. <input type="checkbox"/> Attenzione a processi intersettoriali con attori numerosi, non razionalizzati. <input type="checkbox"/> Interfacce esterne ed interne, numerose, complesse	
Scolarità, esperienze, conoscenza di metodologie e tecniche	Max				Max
					Tipologia del coordinamento

VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DIRIGENZIALI

COSA

RESPONSABILITÀ

		Servizi							
		1°		2°		3°		4°	
DESTINATARI	Responsabilità	IND	DIR	IND	DIR	IND	DIR	IND	DIR
	1° Grado	28 33	38 43 47	52 57 62	67 72 77	81 86 91	96 101 106	110 115 120	125
	2° Grado	56 66	75 85 95	104 114 124	137 143 153	163 172 182	191 201 211	220 231 240	250
	3° Grado	83 98	112 127 141	156 171 185	200 214 229	244 258 273	287 302 317	331 346 360	375
	4° Grado	112 131	151 170 190	209 228 248	267 287 306	325 345 358	371 384 403	422 442 462	500

VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DIRIGENZIALI

**COME
COMPLESSITÀ**

		PROCESSI								
		1°		2°		3°		4°		
CONTROLLO	DECISIONI	R	E	R	E	R	E	R	E	
	1° Grado	28 33	38 43 47	52 57 62	67 72 77	81 86 91	96 101 106	110 115 120		125
	2° Grado	56 66	75 85 95	104 114 124	137 143 153	163 172 182	191 201 211	220 231 240		250
	3° Grado	83 98	112 127 141	156 171 185	200 214 229	244 258 273	287 302 317	331 346 360		375
	4° Grado	112 131	151 170 190	209 228 248	267 287 306	325 345 358	371 384 403	422 442 462		500

VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DIRIGENZIALI

**CHE/CHI PER COSA
MANAGERIALITÀ**

		COORDINAMENTO							
		1° GRADO		2° GRADO		3° GRADO		4° GRADO	
SAPERE		1° GRADO		2° GRADO		3° GRADO		4° GRADO	
1° Grado	31	51	62	82	93	113	125		
	41	72	103						
2° Grado	62	104	125	165	187	229	250		
	83	145	208						
3° Grado	93	155	187	249	280	342	375		
	124	218	311						
4° Grado	125	207	250	332	375	457	500		
	166	291	416						

Valutazione delle posizioni
organizzative dirigenziali

PROFILO DI FASCIA "C"

<i>Destinatari</i>	<ul style="list-style-type: none">• Interni ed esterni• Esterni con necessità puntuali
<i>Servizi</i>	<ul style="list-style-type: none">• Articolati con mantenimento del livello di prestazione• Rivolti a necessità evolutive dell'operatività tecnica• Output con necessità di adeguamento
<i>Responsabilità</i>	Diretta
<i>Controllo</i>	<ul style="list-style-type: none">• Contingente a fronte di anomalie• Variabili aggregate con scarsa formalizzazione• Ampiezza di grado medio alto
<i>Processi</i>	<ul style="list-style-type: none">• Articolati• Normati• Interfunzionali• Tempi di realizzazione medi
<i>Decisioni</i>	Prevalentemente routinarie
<i>Sapere</i>	<ul style="list-style-type: none">• Esperienza di settore• Conoscenze approfondite• Competenze normative ed amministrative sostanziate dall'esperienza
<i>Coordinamento</i>	<ul style="list-style-type: none">• Attività definite• Processi continui• Interfacce numerose
<i>Valore di riferimento</i> punti

Valutazione delle posizioni
organizzative dirigenziali

PROFILO DI FASCIA "B"

<i>Destinatari</i>	<ul style="list-style-type: none">• Interni ed esterni• Esterni con necessità puntuali
<i>Servizi</i>	<ul style="list-style-type: none">• Complessi con difficoltà imposte da contesti di riferimento e velocità di risposta elevate• Output parzialmente definiti
<i>Responsabilità</i>	Diretta
<i>Controllo</i>	<ul style="list-style-type: none">• Contingente a fronte di anomalie• Talvolta direzionale su obiettivi di lungo periodo• Orientato all'efficacia ed alla conformità allo scopo• Ampiezza di grado alto
<i>Processi</i>	<ul style="list-style-type: none">• Complessi• Scarsamente sostenuti da esperienze precedenti• Interfunzionali• Tempi di realizzazione medio/lunghi
<i>Decisioni</i>	Prevalentemente non routinarie
<i>Sapere</i>	<ul style="list-style-type: none">• Esperienza di settore• Conoscenze approfondite• Competenze normative ed amministrative sostanziate dall'esperienza
<i>Coordinamento</i>	<ul style="list-style-type: none">• Attività disomogenee in termini di output ed obiettivi• Processi discontinui• Interfacce esterne
<i>Valore di riferimento</i> punti

Valutazione delle posizioni
organizzative dirigenziali

PROFILO DI FASCIA "A"

<i>Destinatari</i>	<ul style="list-style-type: none">• Interni ed esterni• Esterni con necessità variegata e mutevoli
<i>Servizi</i>	<ul style="list-style-type: none">• Articolati, di mantenimento e di soddisfacimento• Rivolti prevalentemente a necessità esterne• Output non definiti per contesti in evoluzione
<i>Responsabilità</i>	Diretta
<i>Controllo</i>	<ul style="list-style-type: none">• Direzionale su obiettivi strategici• Orientato alla qualità, conformità e soddisfazione• Ampiezza di grado massimo
<i>Processi</i>	<ul style="list-style-type: none">• Complessi, non proceduralizzati in contesti anche instabili• Significativamente da interpretare e adattare al contesto• Tempi di realizzazione lunghi
<i>Decisioni</i>	Estemporanee
<i>Sapere</i>	<ul style="list-style-type: none">• Esperienza intersettoriale• Conoscenze connesse all'approccio metodologico e al contesto organizzativo• Competenze di tipo direzionale
<i>Coordinamento</i>	<ul style="list-style-type: none">• Attività complesse e diversificate in termini di output ed obiettivi• Processi intersettoriali non razionalizzati• Interfacce numerose e complesse
<i>Valore di riferimento</i> punti

Valutazione delle posizioni
organizzative dirigenziali

SCALA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATE DIRIGENZIALI

<i>Fascia C</i>	Primo livello di complessità dirigenziale	da 87.... a punti
<i>Fascia B</i>	Secondo livello di complessità dirigenziale	da a punti
<i>Fascia A</i>	Terzo livello di complessità dirigenziale	da a 1500 punti

SERVIZI.....

.....

DESTINATARI.....

.....

RESPONSABILITA'.....

.....

.....

PROCESSI.....

.....

CONTROLLO.....

.....

.....

DECISIONI.....

.....

.....

COORDINAMENTO.....

.....

.....

SAPERE.....

.....

.....