

Oggetto: Indirizzi per la valutazione delle prestazioni dirigenziali (artt. 8, 9, 10, 21 e 22 della L.R. 31/98 ed art.43 del C.C.R.L. dell'area dirigenziale).

L'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione rappresenta l'esigenza che la Giunta regionale approvi le linee di indirizzo per la verifica e la valutazione delle gestioni dirigenziali e dei risultati che propone nei termini seguenti:

1. Premessa

La legge regionale 31/98, negli art. 8, 9 e 10, individua gli ambiti di competenza spettanti alla direzione politica ed alla direzione amministrativa scandibili in quattro momenti fondamentali nei quali si esercita l'azione della Regione:

a) Indirizzo politico-amministrativo

L'organo politico, nel momento in cui svolge poteri di indirizzo dell'azione amministrativa, stabilisce obiettivi generali, priorità, piani e programmi; assegnando le risorse finanziarie da destinare alle diverse finalità.

b) Predisposizione di Piani operativi

I direttori generali traducono le linee di indirizzo strategico in programmi operativi affidandone la gestione ai direttori dei servizi.

La legge ha introdotto, anche nel nostro ordinamento, il sistema della gestione *per obiettivi* come modalità organizzativa più funzionale all'attuazione dell'attività amministrativa in applicazione dei principi di riforma finalizzati a garantire efficacia, efficienza ed economicità di tale attività.

c) Verifica

La gestione per obiettivi - per la quale è funzionale l'ordinamento della dirigenza responsabile in via esclusiva dell'attività amministrativa della gestione, comporta che l'organo politico verifichi la "*rispondenza dei risultati agli indirizzi impartiti*" (art.8, comma1), e allo stesso modo, i direttori generali "*verificano periodicamente con i direttori dei servizi lo stato di attuazione dei programmi*" (art.9, commi 1,2,3)

d) Valutazione

La valutazione, nella legge 31/98, è espressamente prevista all'art. 9, comma 5, laddove è stabilito che, presidente, assessori e giunta "*valutano periodicamente la rispondenza degli obiettivi realizzati con quelli assegnati*". Valutazione che deve essere condotta con il supporto tecnico dell'Ufficio del controllo interno di gestione (art. 10, comma 3, lettere c e d).

La normativa nazionale, ai cui principi tendenzialmente si ispira anche il nostro ordinamento, prevede che le pubbliche amministrazioni valutino, in coerenza con

quanto stabilito al riguardo dai contratti collettivi di lavoro, le prestazioni dei propri dirigenti nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative ad essi assegnate (*Decreto legislativo n.286/1999*).

1.1. Struttura organizzativa dell'amministrazione regionale

Ai sensi degli articoli 12 e seguenti della L.R. 31/98, l'Amministrazione ha riorganizzato la propria struttura individuando i servizi delle direzioni generali della presidenza della giunta, degli assessorati e le altre funzioni dirigenziali. Alla riorganizzazione ha fatto seguito l'attribuzione delle funzioni dirigenziali che ha consentito il completamento del sistema e ne ha garantito l'operatività. In particolare:

- con decreto del Presidente della Giunta 13 gennaio 2000, n. 4, l'Amministrazione ha provveduto a ridefinire i servizi delle direzioni generali della presidenza della giunta e degli assessorati; a costituire le posizioni dirigenziali di staff di cui art. 21, comma 3, lettera d) ed a determinare il contingente numerico dei dirigenti ispettori di cui all'articolo 27;
- con il decreto presidenziale 24 ottobre 2001, n. 115 ha disposto la revisione dopo una prima sperimentazione;
- con ulteriori decreti presidenziali - 18 dicembre 2001, n. 135 e successive modifiche - ha completato, integrato e puntualizzato il sistema.

1.2 Istituzione dell'ufficio del controllo interno di gestione

- Per l'attuazione del controllo interno di gestione è stato istituito, presso l'Assessorato competente in materia di organizzazione e personale, un apposito ufficio che opera in posizione di autonomia rispetto alle direzioni generali (art. 10 L.R. 31/98).
Con decreto del presidente della Giunta n. 78 del 1° agosto 2001 sono stati nominati gli esperti esterni che fanno parte della commissione di direzione dell'Ufficio del controllo interno di gestione (art.11 della L.R. 31/98); ed a seguito di specifiche assunzioni, completate da percorsi formativi, l'ufficio è pienamente operativo dal 1° settembre 2002.

1.3. Posizioni dirigenziali e loro graduazione.

L'art. 21 della L.R. 31/98 definisce, ordinandola in un'unica qualifica, i compiti della dirigenza e le relative funzioni:

- direzione generale
- direzione di servizio
- vigilanza e ispettive
- studio ricerca e consulenza.

Il contratto collettivo per l'area dirigenziale differenzia la retribuzione di posizione e di risultato (artt. 40/43) sulla base delle diverse funzioni dirigenziali, previste dal citato art. 21; a tale graduazione è quindi necessario fare riferimento per individuare i soggetti della valutazione.

E, sulla base della configurazione gerarchico-funzionale del sistema, tenendo conto di quanto stabilisce, in merito alla responsabilità dirigenziale l'art. 22 della L.R. 31/98, i soggetti preposti alla valutazione sono:

- Il presidente e gli assessori relativamente ai direttori generali e ai dirigenti di staff assegnati ad essi con funzioni di studio e consulenza.
- Il presidente della regione relativamente ai dirigenti ispettori.
- Il direttore generale relativamente ai dirigenti di servizio e ai dirigenti di staff alla direzione generale.

2. Sistema di valutazione, orientamento e sviluppo delle prestazioni dirigenziali

Predisposizione dei programmi ed individuazione degli obiettivi

Annualmente, in occasione della definizione degli indirizzi programmatici (art. 9 comma 1), entrano a far parte del processo di valutazione:

- Gli obiettivi che il presidente della giunta e gli assessori individuano ed assegnano ai direttori generali, ai dirigenti ispettori e ai dirigenti in staff all'organo politico;
- la traduzione operativa degli *obiettivi generali* dell'Amministrazione che ogni Direttore generale, con le modalità che ritiene più adeguate ed efficaci rispetto alla struttura di riferimento, predispone attraverso la definizione di un programma di attività.

Programma operativo annuale delle direzioni generali

Ogni Direzione generale deve predisporre un **Programma Operativo Annuale (P.O.A.)** (art. 9 comma 2) che deve essere redatto tenendo conto, oltre che degli indirizzi programmatici predetti, più orientati sul versante della attuazione delle strategie politiche, anche dalle competenze previste dalle *leggi, dai regolamenti, dalle delibere, dagli atti di indirizzo e dai contratti* ai quali è necessario fare riferimento per lo svolgimento delle attività riconducibili a ciascuna partizione organizzativa.

Infatti l'ordinamento regionale è caratterizzato da un sistema stabile di competenze, ripartito per materie, che trae impulso per la propria azione amministrativa da una pluralità di fonti che ne definiscono le attività da svolgere in ciascuna partizione organizzativa indipendentemente da atti specifici di indirizzo politico, connessi invece questi ultimi alla realizzazione di obiettivi di carattere strategico, soggetti all'impulso politico.

Tale programma deve inoltre avere le seguenti caratteristiche:

- **Specificità:** deve essere definito in termini di azioni concrete da intraprendere
- **Limite temporale:** devono essere indicati i tempi entro cui occorre realizzare le attività

- **Risorse:** deve tener conto delle risorse assegnate.

E' *nell'ambito della programmazione operativa* del lavoro descritta che il *direttore generale, congiuntamente ai dirigenti della struttura, col supporto tecnico dell'Ufficio del controllo di gestione, seleziona e definisce le attività ed i progetti che, in termini di maggiore strategicità, priorità e rilevanza, entreranno a far parte del processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali.*

La definizione di questi obiettivi deve essere stabilita, attraverso un apposito colloquio tra direttore generale ed i singoli dirigenti della direzione, che devono concorrere a stabilire i risultati da raggiungere e focalizzare le modalità di attuazione.

Il direttore generale è garante della coerenza e della omogeneità degli obiettivi attribuiti ai dirigenti.

Naturalmente il processo è esteso a tutte le altre funzioni dirigenziali.

Criteria generali della metodologia della valutazione.

Il processo di valutazione dei dirigenti deve tener conto dei seguenti criteri generali:

- a) **grado di realizzazione** degli obiettivi individuati nel programma operativo annuale di attività della propria direzione
- b) **comportamenti e competenze organizzative.**

Nella valutazione devono essere infatti congiuntamente considerati sia aspetti di tipo *quantitativo*, riferiti cioè ai risultati del lavoro, sia aspetti di tipo *qualitativo*, inerenti a "*come*" i risultati sono stati raggiunti.

Gli aspetti quantitativi, di cui al punto a) sono valutati secondo specifici *indicatori, parametri ed indici* di riferimento stabiliti annualmente dall'Ufficio del controllo interno di gestione (art. 10) che rilascerà, ad accertamento effettuato, un giudizio di adeguatezza o non adeguatezza (art. 43 del CCRL).

Relativamente al punto b), i comportamenti organizzativi da metter in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi, a seconda della posizione dirigenziale ricoperta, sono da ricondurre ai seguenti aspetti:

- a) **Utilizzo degli strumenti gestionali disponibili** per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività di competenza : sarà considerata la capacità di utilizzo da parte dei dirigenti di strumenti quali il controllo di gestione, il sistema di valutazione dei collaboratori, il sistema di pianificazione e programmazione, la strumentazione informatica.
- b) **Gestione e sviluppo delle risorse umane:** sarà considerata la capacità di motivare e guidare i collaboratori e di favorire lo sviluppo di un buon clima organizzativo, nonché la capacità di individuare percorsi formativi per accrescere le competenze e la professionalità dei collaboratori.
- c) **Relazione ed integrazione** con riguardo alla struttura interna alla direzione generale di riferimento, alle altre direzioni generali ed all'esterno: sarà considerata la capacità di interazione finalizzata ad ottenere risultati e la capacità di mettere a disposizione il proprio patrimonio di competenze e di

- integrarlo con competenze diverse.
- d) **Adeguamento del proprio tempo di lavoro** alle esigenze funzionali ed organizzative della posizione ricoperta. Sarà considerata la capacità di gestione efficace, la capacità di adottare un comportamento che soddisfi le attese dell'ambiente organizzativo, di fronteggiare i livelli di urgenza in relazione ai risultati da conseguire e ai tempi di risposta.
 - e) **Orientamento al cambiamento.** Sarà considerata la capacità di migliorare continuamente la qualità della gestione, di dare soluzioni ai problemi attraverso l'elaborazione di nuovi percorsi e di valorizzazione gli aspetti positivi del cambiamento introdotto.
 - f) **Gestione positiva dei vincoli normativi** (rispetto delle regole senza formalismi: "tradurre i vincoli in opportunità") sarà considerata la capacità di sviluppare soluzioni rispetto ai problemi propri dei contesti organizzativi complessi, assicurando propositività, sostegno e adeguatezza nelle scelte.
 - g) **Attitudine allo studio ed alla ricerca.** Sarà considerata la capacità di approfondimento delle materie di competenza finalizzata alla predisposizione di documenti, relazioni, pareri e proposte nonché all'elaborazione di schemi di disegni di legge e di atti generali.

3. Tempi e fasi del processo di valutazione

Tempi

Il processo di valutazione è strutturato su base annuale. Nell'arco dell'anno infatti esistono dei momenti di verifica previsti nella L.R. 31/98 (predisposizione della legge di bilancio) e nel CCRL (art. 43 verifica e giudizio di adeguatezza della gestione, 28 febbraio) ai quali è necessario ricondurre i tempi della valutazione.

Prima fase

Prima che venga effettuata la valutazione delle prestazioni ciascun dirigente presenta al direttore generale od all'organo di direzione politica a seconda della posizione funzionale ricoperta:

- la *relazione* che delinea, a consuntivo, i *programmi realizzati* e le *attività svolte* facendo riferimento al *programma annuale* di attività
- la *scheda* dell'*autoanalisi* riguardante sia i risultati che le competenze organizzative dove vengono indicate, a seconda della diversa posizione organizzativa, l'*entità* ed il *livello di conformità* dell'attività svolta rispetto a quella programmata ed evidenziati gli eventuali *scostamenti* e le relative *motivazioni*. Nella medesima scheda vengono inoltre individuate, rispetto alle competenze, *azioni di supporto* e di *sviluppo*.

Seconda fase

Il valutatore, organo politico o direttore generale, tenendo conto sia del risultato della verifica delle azioni, delle attività e dei progetti delineati nel programma annuale, sia del "come" i risultati sono stati raggiunti, sulla base:

- della relazione presentata
- dell'autoanalisi
- delle informazioni fornite dal controllo di gestione

attesta l'entità ed il livello di conseguimento dei risultati raggiunti dal dirigente e contestualmente propone azioni per lo sviluppo delle competenze, individuando insieme al dirigente quelle prioritarie.

4. Effetti della valutazione

Il processo valutativo risponde a queste finalità:

- **Valutazione complessiva dei risultati ottenuti.**
- **Miglioramento organizzativo:** il processo consente, infatti di evidenziare anomalie e criticità presenti nella gestione e nell'organizzazione del lavoro degli uffici e di adottare opportuni correttivi di miglioramento organizzativo.
- **Potenziamento delle competenze organizzative** di ogni singolo dirigente attraverso l'individuazione di specifici percorsi formativi.

L'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione, conclusa la sua relazione, propone che la Giunta l'approvi, precisando che esplicazioni e modalità operative del processo saranno stabilite con proprie direttive.

La Giunta regionale, udita la proposta dall'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione in ordine all'oggetto, condividendone il contenuto, visto il parere di legittimità espresso dal Direttore Generale di Organizzazione e Metodo e del Personale

DELIBERA

di approvare le linee di indirizzo proposte dall'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione, ai sensi e per gli effetti degli articoli 8, 9, 10, 21 e 22 della L.R. 31/98 e dell'articolo 43 del C.C.R.L. dell'area dirigenziale, incaricando il medesimo di definirne le modalità applicative con proprie direttive.

IL DIRETTORE GENERALE

Gianfranco Duranti

IL PRESIDENTE

Mauro Pili