

# **CONSIGLIO REGIONALE DELLA CAMPANIA**

## **IX LEGISLATURA**

---

### **UFFICIO DI PRESIDENZA**

**SEDUTA DEL 17 MAGGIO 2012**

**Delib. n. 183**

**OGGETTO:** Approvazione ed adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance e del relativo manuale operativo.

L'anno duemiladodici, il giorno 17 (diciassette), del mese di maggio, alle ore 13,20, nella sala riunioni della propria sede al Centro Direzionale di Napoli, isola F13, si è riunito l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale, così costituito:

Paolo  
Antonio  
Biagio  
Francesco Vincenzo  
Nicola  
Bianca  
Gennaro

**ROMANO  
VALIANTE  
IACOLARE  
NAPPI  
MARRAZZO  
D'ANGELO  
MUCCIOLO**

Presidente  
Vice Presidente  
Vice Presidente  
Consigliere Questore  
Consigliere Questore  
Consigliere Segretario  
Consigliere Segretario

Sono assenti: =====

Presiede: Pres. Paolo Romano

Assiste il dirigente: Dott. Fernando De Angelis

RELATORE: Pres. P. Romano

Alla stregua dell'istruttoria compiuta dal Settore

**Premesso che**

- il DLgs 27 ottobre 2009, n. 150 di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, reca norme di diretta attuazione che costituiscono principi generali dell'ordinamento contenenti disposizioni a cui le Regioni adeguano i propri (ordinamenti);
- l'art. 16 del citato DLgs n. 150/2009 prevede che
  - negli ordinamenti delle Regioni trovano diretta applicazione le disposizioni dell'articolo 11, commi 1 e 3 in materia di trasparenza e rendicontazione della performance;
  - le regioni adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1 in materia di sviluppo del *“ciclo di gestione della performance”*;
- il Consiglio regionale intende valorizzare e migliorare le esperienze e l'azione amministrativa svolte in materia di fissazione, misurazione e valutazione degli obiettivi e dei risultati conseguiti dalla propria organizzazione e dai dipendenti regionali, nonché l'azione amministrativa intrapresa, intesa ad assicurare, secondo il principio della trasparenza, la massima diffusione e conoscibilità degli atti a rilevanza esterna;
- il Consiglio regionale promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- il Consiglio regionale garantisce la massima trasparenza attraverso l'accessibilità totale delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance. A tal fine pubblica sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione e denominata *“Trasparenza, valutazione e merito”*;
- la misurazione e la valutazione delle strutture, dei dirigenti e del personale sono volte al miglioramento dei servizi, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative;
- il sistema di valutazione dei dirigenti e del personale, nel rispetto di quanto previsto dai CCNL, è adottato con provvedimento dell'Ufficio di Presidenza;
- il sistema di valutazione definisce:
  1. le modalità di misurazione e valutazione annuale delle performance articolate nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati assicurandone la trasparenza secondo le direttive dell'Ufficio di Presidenza;

2. la valutazione della prestazione individuale dei dirigenti collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi alla struttura di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

3. la valutazione del personale collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo;
  - b) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi;
- nelle more dell'adozione delle fasce di merito (la cui applicazione è stata rimandata con il D. Lgs. 141/2011 alla prossima tornata contrattuale) è necessario individuare livelli di prestazione cui corrispondano range di punteggio che a sua volta corrispondano ad una percentuale di risultato che , in fasce aperte, garantisca la differenziazione della valutazione;
  - il sistema di valutazione di cui ai commi precedenti definisce altresì:
    1. le caratteristiche degli obiettivi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità connesse ai processi di valutazione e controllo realizzate dal Consiglio regionale;
    2. le procedure di conciliazione relative alla valutazione del personale;
    3. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
  - l'Ufficio di Presidenza successivamente all'approvazione del bilancio di previsione della Regione deve approvare un documento programmatico, denominato Piano della performance, che individua, in coerenza con i contenuti dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con gli indirizzi e con gli obiettivi strategici dell'amministrazione, il Piano degli obiettivi annuali delle strutture apicali del Consiglio

regionale, con l'individuazione degli indicatori e dei valori da raggiungere per la misurazione e valutazione delle performance;

- l'Ufficio di Presidenza, entro il 30 giugno di ciascun anno, deve redigere un documento, denominato Relazione sulla performance, che evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti nell'anno precedente rispetto ai singoli obiettivi programmati;
- l'Organismo indipendente di valutazione, istituito con Delibera di U.P. n. 32 del 22 luglio 2010, propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti apicali regionali e svolge gli altri compiti previsti nel provvedimento istitutivo e connessi ai principi dell'art. 14 del DLgs. 150/2009;

**atteso che**

- ai sensi dell'art. 64 c. 4 del DLgs. 150/2009 le parti adeguano i contratti collettivi integrativi vigenti alle disposizioni riguardanti la definizione degli ambiti riservati, rispettivamente alla contrattazione collettiva e alla legge nonché a quanto previsto dalle disposizioni del Titolo III del citato decreto;
- nelle more dell'adeguamento di cui al comma precedente, le Regioni sono tenute a conformare i propri ordinamenti ai principi generali delle disposizioni in argomento;

**ritenuto**

- opportuno fare propri i principi generali contenuti nel DLgs. 150/2009 affidando il compito al Dirigente dell'A.G.C. di garantire il recepimento di detti principi negli atti che la dirigenza andrà a sottoscrivere e nei contratti che saranno stipulati con le OO.SS.;

**considerato che**

- nella seduta del 24/10/2011 con verbale n. 27 l'O.I.V. ha approvato all'unanimità il Sistema di misurazione e valutazione della performance e che con successiva nota prot. n. 179/OIV lo trasmetteva al Presidente del C.R. della Campania, al Consigliere Questore al Personale, al Coordinatore dell'A.G.C. e al dirigente responsabile del Settore Personale;
- che con nota prot. n. 4571 del 7/12/2011 il dirigente del Settore Personale trasmetteva il Sistema di misurazione e valutazione della performance alle OO.SS. per la dovuta informativa

**A VOTI UNANIMI**

## **D E L I B E R A**

per i motivi espressi in narrativa, che qui si intendono integralmente riportati:

- di prendere atto che le disposizioni contenute nel DLgs. 150/2009 sono volte ad assicurare una migliore organizzazione del lavoro, il rispetto degli ambiti riservati rispettivamente alla legge e alla contrattazione collettiva, elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, la selettività e la concorsualità nelle progressioni di carriera, il riconoscimento di meriti e demeriti, la selettività e la valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali, il rafforzamento dell'autonomia, dei poteri e della responsabilità della dirigenza, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico ed il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, nonché la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità;
- di prendere atto che la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- di sviluppare, in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il *"ciclo di gestione della performance"*;
- l'Ufficio di Presidenza entro 10 giorni dalla pubblicazione del bilancio di previsione della Regione approva un documento programmatico, denominato Piano della performance, che individua, in coerenza con i contenuti dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con gli indirizzi e con gli obiettivi strategici dell'amministrazione, il Piano degli obiettivi annuali delle strutture apicali del Consiglio regionale, con l'individuazione degli indicatori e dei valori da raggiungere per la misurazione e valutazione delle performance;
- di adottare il Sistema di misurazione e valutazione della performance ed il relativo Manuale operativo, allegati alla presente Delibera di cui costituiscono parte integrante;

- di affidare al Dirigente dell'A.G.C. il compito di garantire il recepimento dei principi generali contenuti nel DLgs. 150/2009 negli atti che la dirigenza andrà a sottoscrivere e nei contratti che saranno stipulati con le OO.SS., fermo restando che è fatto obbligo di adeguare i contratti collettivi integrativi alle vigenti disposizioni;
- di adottare la seguente modalità di attribuzione del punteggio centesimale secondo fasce aperte che garantiscono la differenziazione della valutazione senza predeterminare quote fisse di personale da allocare nelle singole fasce:

<p>Livello 4</p> <p><b>OTTIMO</b></p> <p>Punteggio correlato: dal 95 al 100%</p>	<p>Prestazione superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.</p> <p>Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento.</p>
<p>Livello 3</p> <p><b>BUONO</b></p> <p>Punteggio correlato: dal 75 al 94%</p>	<p>Prestazione di elevato livello potenzialmente tendente all'eccellenza, mediamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.</p>
<p>Livello 2</p> <p><b>SUFFICIENTE</b></p> <p>Punteggio correlato: dal 61 al 74%</p>	<p>Prestazione in linea con gli standard o le attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati soddisfacenti e comunque premiabili.</p>
<p>Livello 1</p> <p><b>INADEGUATO</b></p> <p>Punteggio correlato: non superiore al 60%</p>	<p>Prestazione non rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione.</p> <p>Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.</p>

- di individuare la soglia del 60% di punteggio correlato al di sotto della quale non verrà corrisposta alcuna retribuzione di risultato;
- di correlare il punteggio centesimale attribuito alla quota di retribuzione di risultato erogata secondo la seguente corrispondenza:

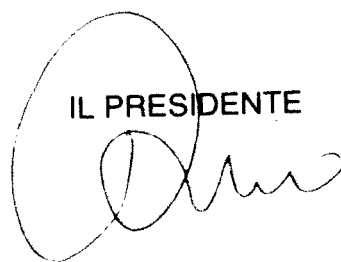
Punteggio correlato: <b>dal 95 al 100%</b>	100 % della retribuzione di risultato
Punteggio correlato: <b>dal 75 al 94%</b>	90 % della retribuzione di risultato
Punteggio correlato: <b>dal 61 al 74%</b>	80 % della retribuzione di risultato
Punteggio correlato: <b>non superiore al 60%</b>	nessuna retribuzione di risultato

- di prevedere, in fase di prima applicazione, una revisione annuale del Sistema.

IL SEGRETARIO



IL PRESIDENTE



VISTO PER LA REGOLARITÀ TECNICA, ISTRUTTORIA E PER LA LEGITTIMITÀ'  
Il Responsabile dell'Area Generale di coordinamento  
Dott. Fernando De Angelis





**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE  
CONSIGLIO REGIONALE DELLA CAMPANIA**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**



11

~~11~~

11

## Sommario

	Pagina
<b>Parte Prima</b>	
1. Introduzione	4
2. Riferimenti normativi	4
3. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa	5
3.1. Gli ambiti	5
3.2. Gli obiettivi	6
3.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati	9
3.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale	10
3.5. L'individuazione dei valutatori e la rendicontazione sociale	12
3.5.1. La rendicontazione sociale	12
3.5.2. I soggetti attuatori	12
3.5.3. La metodologia	12
4. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale	13
4.1. Gli ambiti	13
4.2. Il sistema di misurazione e valutazione individuale del Consiglio	13
<b>Parte Seconda</b>	14
1. Introduzione	18
2. Riferimenti normativi	18
2.1. Gli obiettivi e i principi generali	19
2.2. I destinatari	20
3. Gli elementi del sistema di valutazione	21
3.1. Il criterio di valutazione dei risultati	21
3.1.1. La scelta degli obiettivi	21
3.1.2. La definizione dei pesi	23
3.1.3. La definizione del punteggio	23
3.1.4. Il calcolo del punteggio di risultato	24
3.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi	25
3.2.1. Il quadro dei comportamenti organizzativi	25
3.2.2. La definizione del punteggio dei comportamenti organizzativi	26
3.2.3. I descrittori per il problem solving	26
3.2.4. I descrittori per il contributo organizzativo	26
3.2.5. La definizione dei pesi	27
3.2.6. Il calcolo del punteggio	28
3.3. Il punteggio complessivo	28
4. Il processo di valutazione	29
4.1. Gli attori	29
4.2. Incontro preliminare con i dirigenti	30
4.3. Gli obiettivi	30
4.3.1. Proposta e definizione degli obiettivi	31
4.3.2. Analisi e assegnazione degli obiettivi	32
4.3.3. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi	33
4.3.4. Valutazione finale dei risultati	34
4.4. I componenti organizzativi	34
4.4.1. Proposta e definizione dei pesi dei comportamenti organizzativi	35
4.4.2. Valutazione finale dei comportamenti organizzativi	36
4.5. Attribuzione del punteggio	36
4.6. Ridefinizione degli obiettivi	36
4.7. Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno	37-57
4.8. Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno	58
4.9. Tabelle	58
<b>Parte Terza</b>	
1. Introduzione	
2. I riferimenti normativi	

2.1.	Gli obiettivi e i principi generali	59
2.2.	I destinatari	60
3.	Gli elementi del sistema di valutazione	60
3.1.	Il criterio di valutazione dei risultati	61
3.1.1.	La scelta degli obiettivi	61
3.1.2.	La definizione dei pesi	62
3.1.3.	La definizione del punteggio di risultato	62
3.1.4.	Il calcolo del punteggio di risultato	63
3.2.	Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi	64
3.2.1.	Il quadro dei comportamenti organizzativi	64
3.2.2.	La definizione del punteggio	64
3.2.3.	I descrittori dei comportamenti legati all'organizzazione	65
3.2.4.	I descrittori dei comportamenti trasversali di relazione	65
3.2.5.	I descrittori dei comportamenti trasversali di realizzazione	66
3.2.6.	I descrittori dei comportamenti professionali	66
3.2.7.	Il calcolo del punteggio	67
3.3.	Il punteggio complessivo	67
4.	Il processo di valutazione	67
4.1.	Gli attori	67
4.2.	Gli obiettivi	68
4.2.1.	Proposta e definizione degli obiettivi	68
4.2.2.	Assegnazione degli obiettivi	68
4.2.3.	Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi	69
4.2.4.	Valutazione finale dei risultati	69
4.3.	I comportamenti organizzativi	69
4.4.	Attribuzione del punteggio	70
4.5.	Casi particolari	70
4.5.1.	Ridefinizione degli obiettivi	70
4.5.2.	Trasferimento di un'unità di personale in corso d'anno	71
	Tabelle	72-89

## Parte Prima

### 1. Introduzione

L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative, nonché dall'esigenza di dotare gli enti regionali di un nuovo sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie, in attuazione del disposto del Decreto Legislativo n.150/2009. Il sistema di misurazione e valutazione della performance illustrato nel presente documento pone quale obiettivo principale il desiderio di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano. Si intende dunque porre l'accento sulla gestione della prestazione e sulle rilevanti responsabilità che ricadono sui dirigenti di strutture quali gestori di risorse umane e finanziarie.

### 2. Riferimenti normativi

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di *"performance organizzativa ed individuale"*, sostituendo il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il *"Sistema di misurazione e valutazione della performance"*.

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa *"all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione"*.

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la *"performance individuale"*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- al dirigente preposto all'Area Generale di coordinamento;
- ai dirigenti di Settore, Staff e Servizio;
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del Decreto, con delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e, propriamente, con il sistema informativo per il controllo di gestione, nonché con il sistema informativo per il controllo strategico;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui il Consiglio Regionale gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'art. 6 del Decreto, alla luce del ciclo finanziario e di bilancio di cui alla L.R. 20/06/2006, n. 12.

### **3. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

#### **3.1. Gli ambiti**

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

> **quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:**

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
  - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- > **quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:**
- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
  - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- > **quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:**
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

### 3.2. Gli obiettivi

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito nell'atto di indirizzo "Piano della Performance" che ha un orizzonte pluriennale, per quanto attiene in particolare agli indirizzi strategici, e una declinazione degli stessi su base annuale, relativamente all'esercizio in corso, emanato dall'Ufficio di Presidenza entro il mese di febbraio. L'attività programmatica ha inizio nel mese di gennaio.

L'OIV e il dirigente responsabile dell'Area generale di Coordinamento, sulla scorta del Programma di Governo del Consiglio Regionale, del bilancio di previsione, della relazione previsionale e programmatica, delle direttive dell'Ufficio di Presidenza da ultimo emanate, procede ad una prima individuazione delle priorità politiche e alla predisposizione della bozza di lavoro dell'atto di indirizzo/piano.

Nei mesi di gennaio e febbraio, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione delle U.P.B. del Consiglio - vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione dal dirigente dell'A.G.C. ai titolari dei Settori e degli Staff, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma dell'Ufficio di Presidenza e quelli legati all'attività istituzionale del Consiglio;

- l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Alla fine del mese di febbraio è attuata la "fase discendente": l'Ufficio di Presidenza emana l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo.

Il periodo marzo-settembre è dedicato al perfezionamento degli obiettivi da parte del titolare dell'Area, sentiti i dirigenti di Settore e di Staff, coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV, che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale delle Note integrative al bilancio di previsione, illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione.

Entro la fine del mese di settembre è attuata la "fase ascendente": il titolare dell'Area, coadiuvato dai dirigenti di Settore, nella logica partecipativa del procedimento, propone all'Ufficio di Presidenza gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove se ne ravvisi la necessità, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta si sostanzia in cinque (si suggerisce un minimo di tre ed un massimo di cinque) obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale. I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno, sono corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, fanno riferimento a tempi certi di realizzazione, esplicitano le linee di attività del sistema di controllo di gestione ad essi riferibili.

I mesi di ottobre e novembre sono dedicati alla fase di definitivo "consolidamento" degli obiettivi strategici, che vede impegnati, nella logica di programmazione partecipata, l'OIV e gli uffici dirigenziali apicali coinvolti.

Il mese di dicembre è dedicato alla stesura della direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno successivo/Piano della Performance. La fase di "consolidamento" e la fase di stesura della direttiva risentono, tra l'altro, degli orientamenti che emergono dalla valutazione dell'andamento dei lavori del disegno di legge di stabilità.

Entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, l'Ufficio di Presidenza emana la direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione/Piano, che, per quanto attiene l'orizzonte pluriennale, conclude l'attività di programmazione strategica e dà avvio all'attività di controllo dei risultati.

La direttiva generale definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse allocate nel bilancio approvato dal Consiglio e specificamente per la parte che ad esso fa riferimento, in obiettivi strategici delle unità dirigenziali di secondo livello, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle linee di attività del sistema di controllo di gestione interessate, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori; specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione; dà contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente direttiva.

In coerenza con i tempi e le fasi della programmazione strategica, ha luogo la programmazione degli obiettivi delle strutture amministrative.

Entro la metà del mese di ottobre, il dirigente di Staff e di Servizio, d'intesa col proprio personale, definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte sono presentate al dirigente apicale di coordinamento e con lo stesso condivise entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.

Entro il mese di novembre, i dirigenti apicali e di Staff consolidano gli obiettivi con il titolare dell'A.G.C., procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare con i dirigenti di seconda fascia;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di dicembre, il C.A.G. e i titolari dei Settori predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse, rispettivamente, ai dirigenti di Staff e ai dirigenti di Servizio.

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva dell'Ufficio di Presidenza concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione-Piano della Performance-, il titolare



dell'A.G.C. emana la direttiva per l'assegnazione delle risorse ai dirigenti di Settore e di Staff, precisando, contestualmente, gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 10 giorni dall'emanazione del decreto, i titolari dei Settori emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse alle proprie unità organizzative, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro il successivo mese di febbraio, l'Ufficio di Presidenza emana il Piano della performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del Decreto, che contiene gli obiettivi di tutte le direttive emanate.

I medesimi obiettivi, corredati dagli indicatori e dai pesi corrispondenti, sono inseriti nel Sistema di controllo di gestione per le successive fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione.

### **3.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati**

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici è definito nelle linee guida allegate all'atto di indirizzo emanato dall'Ufficio di Presidenza entro il mese di febbraio dell'anno antecedente a quello oggetto di valutazione.

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema di controllo strategico, i dati necessari dall'Area Generale di Coordinamento.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adequazione delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Nei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, l'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone, nel corso di appositi incontri, gli esiti del monitoraggio di periodo all'Area generale di Coordinamento allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti all'Ufficio di Presidenza.

In coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo la misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative ed inseriti nel Sistema di controllo di gestione.

I responsabili delle unità organizzative (Staff e Servizio), i dirigenti di Settore, il dirigente dell'A.G.C. effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di

competenza, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione, i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV effettua la valutazione organizzativa, estraendo i risultati dal sistema per il controllo di gestione, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, ed attribuendoli:

- in via diretta, alle strutture organizzative cui si riferiscono;
- quale media dei risultati, al Settore e all'Area cui afferiscono.

### **3.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale**

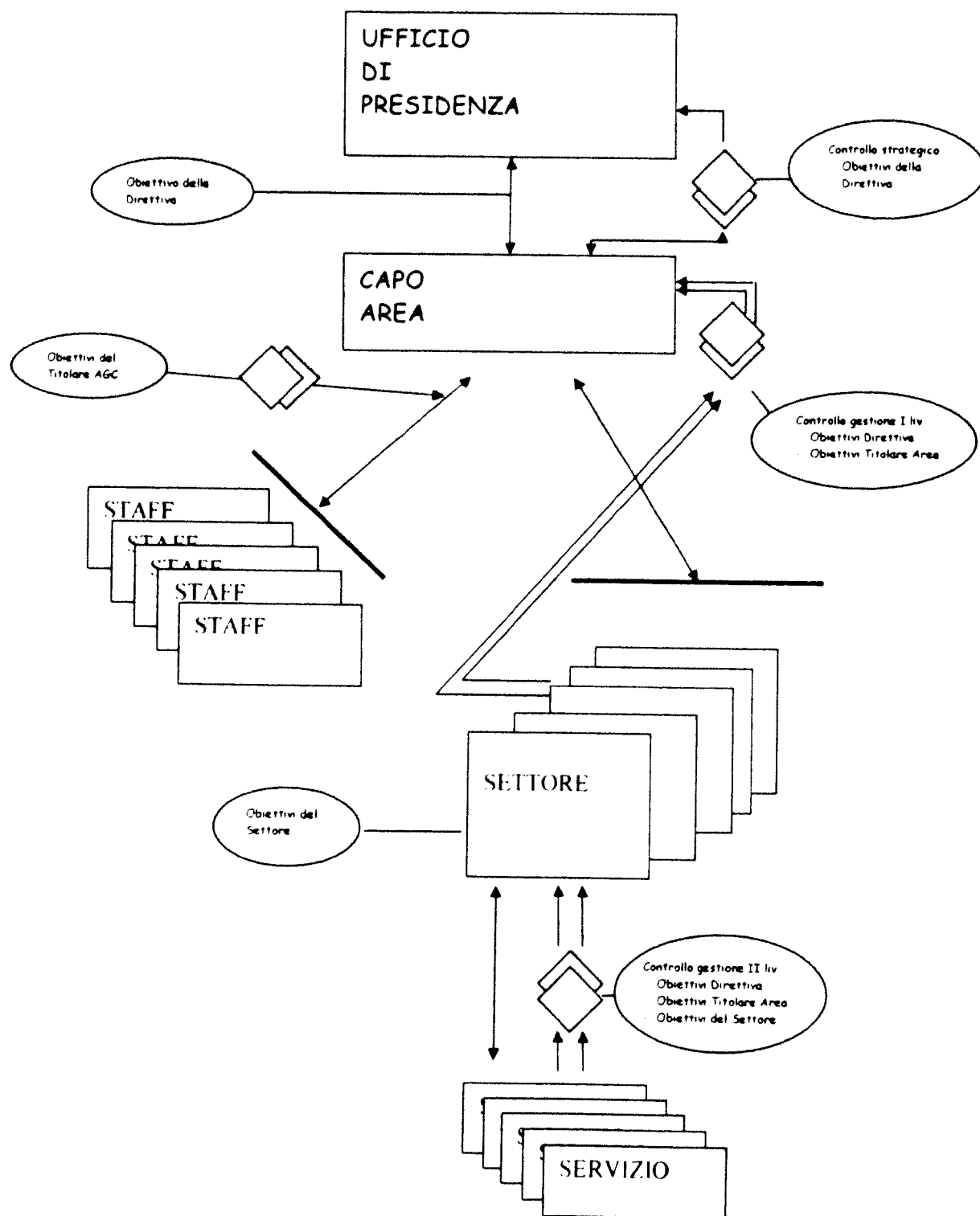
La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento vedono interessate tutte le unità organizzative, che risultano coinvolte in un processo - tutto interno al Consiglio e che è illustrato nello schema che segue - che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza prendere in considerazione, allo stato dell'arte, indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, che, per quanto attiene alle Regioni, non ha carattere né vincolante né di principio, ai sensi del decreto 150/2009.

Di qui la necessità di avviare un'integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi e sperimentati del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della rendicontazione sociale, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tali fini, nel corso del 2011:

- sono pubblicati, in un apposita sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale del Consiglio, i documenti più significativi per i quali è prevista anche per le Regioni la pubblicazione, ai sensi previsti dall'articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto;
- sono avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale, attraverso l'individuazione dei valutatori esterni (stakeholder chiave) e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale del Consiglio e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche con delibera n. 88 del 24 giugno 2010.



### 3.5. L'individuazione dei valutatori esterni e la rendicontazione sociale

Nel corso del 2011, il Consiglio avvierà lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, anche adottandone gli strumenti.

#### 3.5.1. La rendicontazione sociale

E' lo strumento col quale il Consiglio relaziona sulle ricadute sociali delle attività da esso svolte alle categorie di soggetti (*stakeholder*) che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate.

Si affianca agli strumenti del bilancio tradizionale - quello dei valori economici e finanziari - per rispondere alle esigenze di *accountability* del Consiglio, che, con la rendicontazione sociale, intende *rendere conto* dei fatti realizzati e dei valori assunti ad ispirazione della gestione, tenendo conto dell'interesse degli *stakeholder*.

I fatti realizzati sono desunti, con lo strumento della *filigrana*, anche dal sistema integrato dei controlli interni del Consiglio ed, in particolare, dai sistemi informatizzati del controllo strategico e del controllo di gestione.

I valori assunti ad ispirazione della gestione si richiamano al *Libro verde* presentato nel 2001 dalla Commissione europea sulla *responsabilità sociale delle imprese*, alla storia ed alla tradizione del Consiglio, al quadro normativo esistente.

L'interesse degli *stakeholder* è determinato, nel rispetto del quadro normativo vigente, da una rete stabile di canali di comunicazione, strutturata secondo i principi della *stakeholder relationship* con gli *stakeholder chiave* e dello *stakeholder reporting* per tutti gli altri.

#### 3.5.2. I soggetti attuatori

L'Ufficio di Presidenza assume la responsabilità politica della rendicontazione sociale; l'OIV assume la responsabilità tecnica della rendicontazione sociale; il Gruppo di lavoro, composto dai coordinatori e dai responsabili del controllo di gestione è interno all'Amministrazione e collabora con l'OIV, da cui è coordinato, nei procedimenti amministrativi connessi all'attuazione della rendicontazione sociale.

### 3.5.3. La metodologia

E' ispirata ad un modello che rappresenta la sintesi dei principali approcci al processo di rendicontazione sociale esistenti a livello internazionale, noto come "The Copenhagen Charter".

Tale modello riproduce un ciclo gestionale orientato alla costruzione e al mantenimento di relazioni strutturate con gli *stakeholder*; inoltre, esso considera il bilancio sociale funzionale al management aziendale e non un mero strumento di misurazione. Secondo la Copenhagen Charter, l'obiettivo dell'azienda, che intende accrescere la propria responsabilità sociale, è riuscire "a creare valore", integrando i processi di dialogo e di reporting con gli stakeholder nella mission e nella strategia aziendale. In quest'ottica, la rendicontazione sociale diventa un metodo di lavoro che orienta il management verso "la responsabilità sociale" e assicura/verifica la creazione di valore condiviso tra tutti gli stakeholder chiave, siano essi interni o esterni all'azienda. Non è quindi solo un sistema di rilevazione ma è anche una filosofia di gestione basata sul dialogo e sulla condivisione valoriale.

## 4. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

### 4.1 Gli ambiti

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
  - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale:
  - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

## 4.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale del Consiglio

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Consiglio si caratterizza:

- per la sua compattezza ed omogeneità (tutto il personale, non importa se con qualifica dirigenziale o non dirigenziale, è valutato con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi);
- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale (la valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, del dirigente che la dirige, del dirigente apicale che ha il coordinamento e dal quale funzionalmente dipende);
- per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale (la bozza predisposta è stata sottoposta ad accurato esame da appositi tavoli tecnici amministrazione – sindacati, a seguito della dovuta informativa o concertazione).

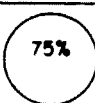
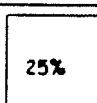
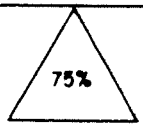
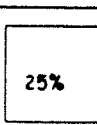

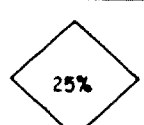
Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti:

- 1) gli obiettivi conseguiti;
- 2) i comportamenti organizzativi dimostrati.

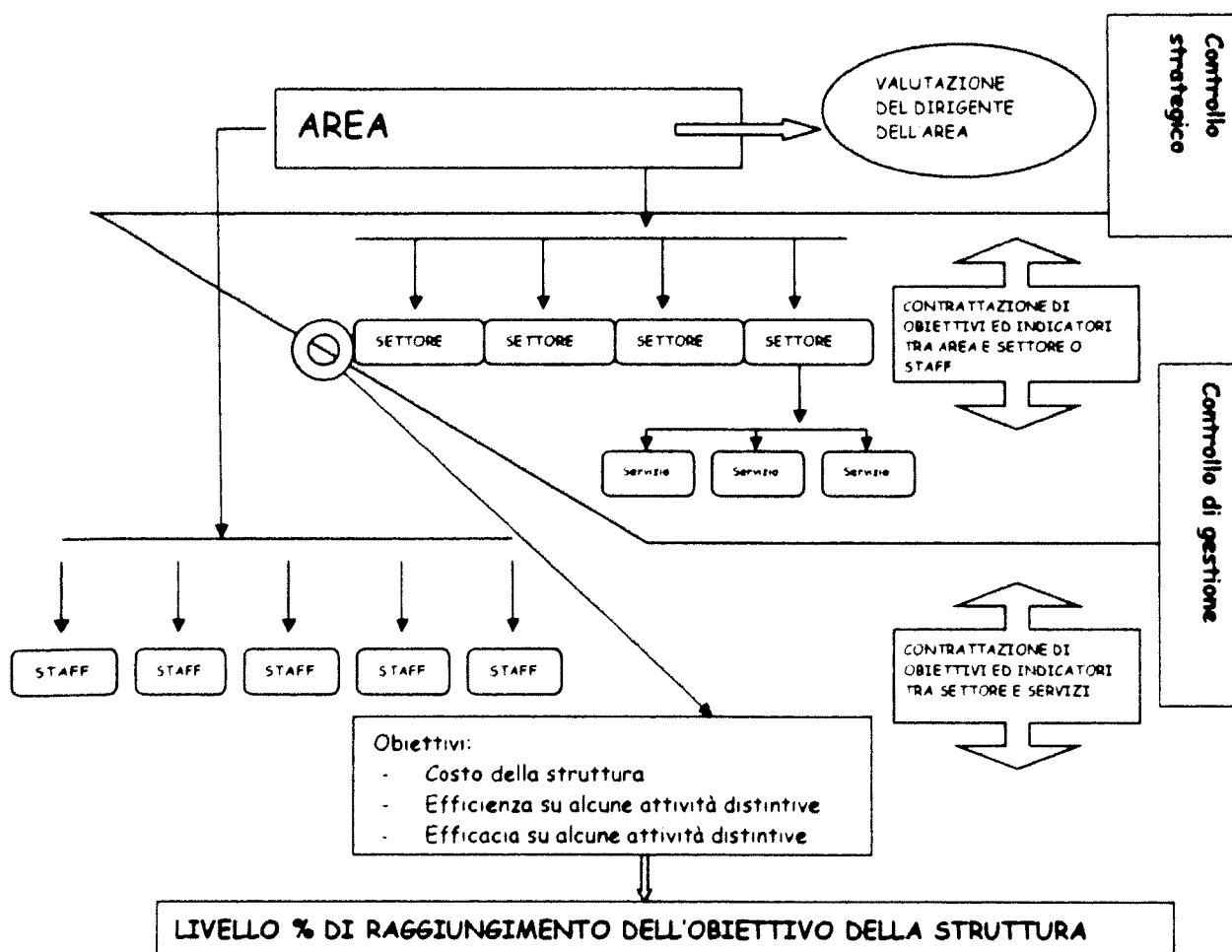
La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 75%. La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 25%.

75% →	<b>Obiettivi di risultato</b>	
	<b>Comportamenti organizzativi</b>	← 25%

Il modello si applica, indistintamente, ai dirigenti titolari di Uffici Apicali, ai dirigenti Staff e di Servizio al personale con qualifica non dirigenziale.

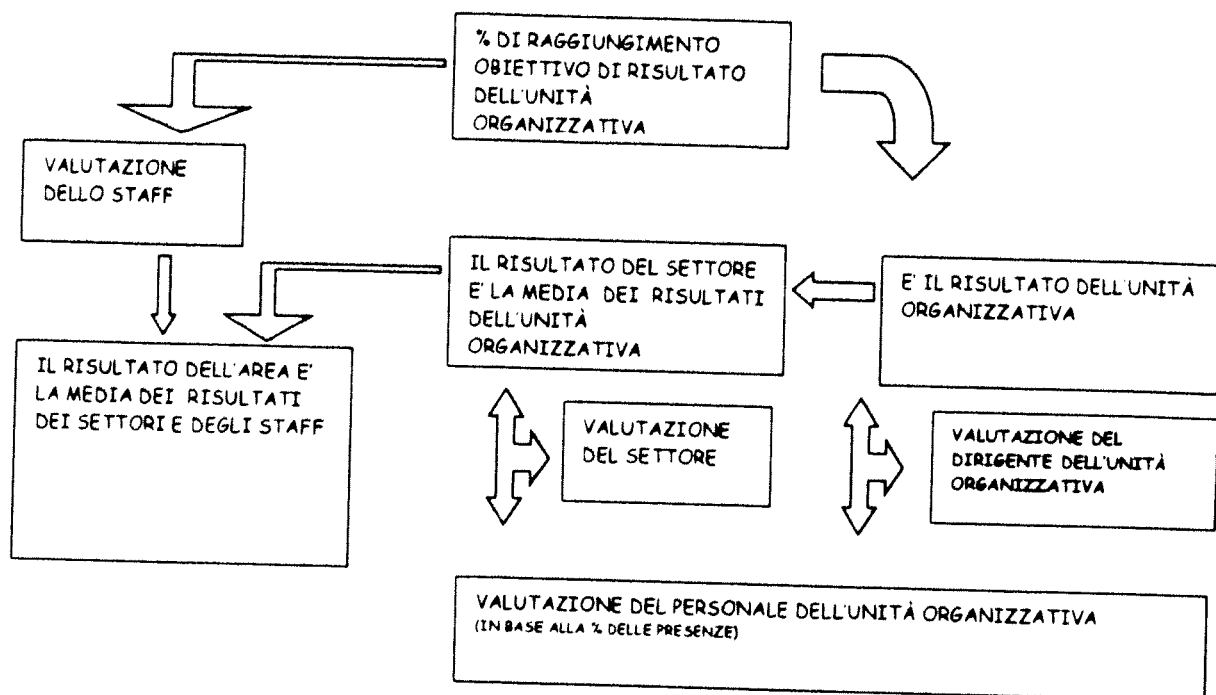
	Obiettivi di risultato	Comportamenti organizzativi
Dirigenti titolari di AGC		
Dirigenti		
Personale		

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del dirigente dell'Area Generale di Coordinamento avviene con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico.



La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti di primo e secondo livello- Settore, Staff e Servizio- e del personale con qualifica non dirigenziale avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo di gestione.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale dei dirigenti di Settore, Staff e Servizio e del personale con qualifica non dirigenziale.



A tale scopo, all'esito del monitoraggio finale, entro fine gennaio, i responsabili delle unità organizzative predispongono una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Di tali motivazioni tengono conto i Dirigenti, ai fini della valutazione individuale.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti tutti prevede descrittori relativi:

- al contributo organizzativo ed alla gestione delle risorse;
- all'integrazione personale nell'organizzazione;
- al problem solving.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede descrittori relativi:

- alla collaborazione interfunzionale;
- alla flessibilità;
- alla gestione della comunicazione;
- alla gestione della relazione;
- alla tempestività;



- all'accuratezza;
- allo sviluppo ed alla condivisione della conoscenza;
- all'analisi e alla soluzione dei problemi.

La valutazione complessiva della performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 75 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (massimo 25 punti).

Il dirigente o il responsabile di ciascuna unità organizzativa compila una graduatoria delle valutazioni individuali, distribuendo il personale di qualifica non dirigenziale nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto. L'attribuzione del personale valutato nei livelli di performance, d'intesa fra il dirigente di coordinamento e i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative da esso dipendenti, sentito l'OIV, può essere effettuata, in casi particolari opportunamente giustificati, a livello di direzione di Area o Settore.

Il dirigente di coordinamento (Area o Settore) compila una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti o dei responsabili delle unità organizzative da esso dipendenti, distribuendoli nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

L'OIV, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, compila le graduatorie complessive delle valutazioni individuali dei dirigenti di Settore, di Staff e di servizio e del personale con qualifica non dirigenziale.

## Parte Seconda

### SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DEL CONSIGLIO REGIONALE DELLA CAMPANIA

#### 1. Introduzione

L'adozione di un sistema di valutazione dei dirigenti deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative e contrattuali, nonché dall'esigenza di dotare il Consiglio Regionale della Campania di nuovi strumenti gestionali.

#### 2. Riferimenti normativi

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ha individuato nella valutazione della dirigenza - insieme al controllo di regolarità amministrativa e contabile, al controllo di gestione, alla valutazione e controllo strategico - uno dei cardini del controllo interno, stabilendo in particolare, al comma 3 dell'articolo 5, che *"la valutazione è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato"*.

La contrattazione integrativa collettiva decentrata secondo cui è previsto, tra l'altro, che: *"le amministrazioni, in base ai propri ordinamenti, con gli atti da questi previsti, autonomamente assumi in relazione anche a quanto previsto dall'art. 1 del D.lgs. n. 286/99, definiscono - privilegiando nella misura massima possibile, soprattutto relativamente agli uffici periferici - l'utilizzazione di dati oggettivi, meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili"*.

L'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 (legge 22 dicembre 2008, n. 203) ha disposto che *"a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa"*.

L'articolo 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche.

L'art. 4 del d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e dell'efficienza delle pubbliche amministrazioni, ha stabilito che le

amministrazioni pubbliche sviluppino in coerenza con i contenuti della programmazione finanziaria e di bilancio il *"ciclo di gestione della performance"* articolato sulla definizione degli obiettivi da raggiungere in collegamento con le risorse, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché sulla conseguente misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, con connesso utilizzo dei sistemi premiali e di valorizzazione del merito e con rendicontazione finale dei risultati sia all'interno che all'esterno dell'amministrazione.

L'art. 7 del medesimo d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 prevede che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, allo scopo, adottino, con apposito provvedimento, il sistema di misurazione e di valutazione della medesima performance.

L'art. 16 ancora del medesimo decreto, sancisce l'obbligo per le regioni di adeguamento ai principi contenuti negli art. 3 (principi generali), 4 (ciclo di gestione della performance), 5, comma 2 (obiettivi e indicatori), 7 (sistema di valutazione), 9 (ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale), 15, comma 1 (responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrati).

Le delibere n. 89, 112, 114 del 2010 della Commissione per la Valutazione la trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni pubbliche (CIVIT).

## 2.1 Gli obiettivi e i principi generali

Il sistema di valutazione dei dirigenti del Consiglio Regionale tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

- 1) ancorare la retribuzione di risultato ad elementi oggettivi che evidenzino i comportamenti organizzativi e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
- 2) assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma dell'Organo di indirizzo politico e l'azione amministrativa dei dirigenti;
- 3) valorizzare le competenze manageriali adeguandole allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico e organizzativo di riferimento ed individuando i fabbisogni formativi del personale con incarico dirigenziale;
- 4) diffondere un modello di gestione amministrativa articolato per obiettivi, orientato al risultato e all'innovazione e che promuova strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

I principi generali a cui si ispira sono:

- quelli introdotti dalla CCNL:

- *motivazione della valutazione, oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;*
  - *diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza;*
  - *partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la presentazione, da parte dello stesso dirigente, di una sintetica relazione scritta riguardante l'attività svolta e la corrispondenza della stessa con gli obiettivi assegnati;*
  - *contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui;*
  - *previsione della prima e della seconda istanza ai sensi del decreto legislativo n. 286 del 1999;*
- quelli necessari per tener conto delle specificità del Consiglio Regionale quale Assemblea Legislativa e delle caratteristiche delle posizioni dirigenziali interessate:
- *introducendo in particolare il concetto di "pari livello di responsabilità e di autorità gerarchica, da cui conseguono regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità ed uniformità alla valutazione stessa";*
  - *rapporto di tipo fiduciario che lega il vertice amministrativo-coordinatore dell'area generale- al vertice politico-Ufficio di Presidenza.*
- Tale peculiarità rende possibile la realizzazione di un sistema di programmazione e valutazione sufficientemente flessibile, allo scopo di consentire all'Ufficio di Presidenza, anche in corso d'anno, di reiterare gli obiettivi assegnati, ove un particolare evolversi delle priorità politiche lo rendesse necessario, previa condivisione del nuovo sistema di obiettivi con il dirigente titolare dell'Area di coordinamento:
- *presenza di attività con orizzonti di riferimento pluriennali, che comporta la necessità di specificare, per la valutazione, quali siano i risultati attesi nell'anno e quale sia il peso di tali risultati ai fini del raggiungimento dell'obiettivo pluriennale.*
  - *la presenza di una forte trasversalità delle attività connesse alla attuazione della mission istituzionale.*
  - *L'autonomia contabile ed organizzativa che caratterizza il Consiglio regionale.*

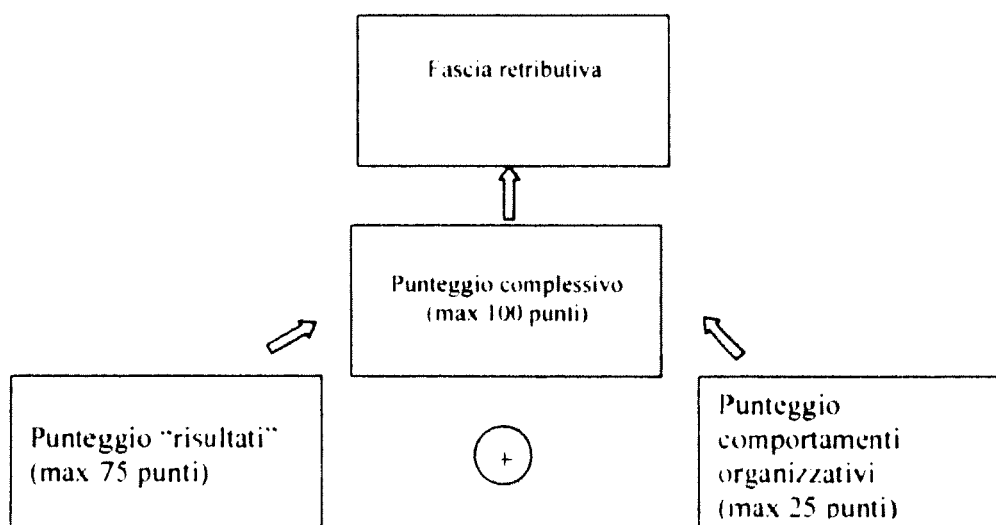
## 2.2 I destinatari

Il presente sistema di valutazione si applica al dirigente dell'Area Generale di Coordinamento, ai dirigenti di prima e seconda fascia ai sensi della legge 15/89 – Settore, Staff, Servizio -ed ai

titolari di Posizioni Organizzative in servizio presso gli uffici del Consiglio Regionale della Campania.

### 3. Gli elementi del sistema di valutazione

Il sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati. La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- 1) valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 75 punti);
- 2) valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- 3) calcolo del punteggio complessivo;
- 4) attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

#### 3.1. Il criterio di valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

##### 3.1.1. La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato afferisce in particolare la figura del Dirigente dell'Area Generale di Coordinamento. Trattandosi di obiettivi che caratterizzano l'attività di una figura dirigenziale con compiti estremamente complessi ed articolati, è necessario concentrare l'attenzione sugli obiettivi strategici (normalmente in numero di 4-5) che, in quanto considerati particolarmente rilevanti dal vertice politico, sono inseriti nella Delibera Generale per l'attività amministrativa e la gestione.
- rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa. E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa e desumibili dallo Statuto, dal Regolamento Interno di organizzazione vigente, da successivi provvedimenti normativi e regolamentari, nonché dal sistema informativo per il controllo interno e di gestione. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali.
- misurabilità dell'obiettivo. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione per il Coordinatore dell'Area Generale, pertanto occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli. Per le restanti posizioni dirigenziali (Settore, Staff, Servizio) e posizioni organizzative, in fase di assegnazione occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli.
- controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato. La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare il dirigente solo su un sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo da lui direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione del responsabile di una generica attività di rilascio atti. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio". Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal valutato, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili al valutato. L'obiettivo, pertanto, va formulato in termini di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata".

Caso non dissimile è quello degli obiettivi trasversali, il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse strutture del Consiglio o dall'Iniziativa di altri Attori interni o esterni al Consiglio stesso (si pensi, ad esempio, al processo complesso in tutte le sue fasi di esame di

un progetto di legge ad iniziativa della Giunta o di consiglieri), nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Solo se non fosse possibile scomporre l'obiettivo complessivo in una serie di sotto-obiettivi indipendenti e se l'obiettivo complessivo fosse considerato talmente rilevante da non poter essere escluso dalla valutazione, può procedersi all'attribuzione dello stesso obiettivo a tutti i dirigenti interessati, conferendo all'obiettivo stesso un peso diverso per ciascun dirigente, ove i ruoli fossero molto diversi rispetto all'obiettivo assegnato. L'aspetto positivo di tale ultimo modo di operare risiede nella capacità di stimolare la cooperazione: solo se tutti i dirigenti riusciranno a realizzare la parte di competenza, l'obiettivo sarà raggiunto e contribuirà positivamente alla retribuzione di risultato di ciascuno;

- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. Pertanto anche gli obiettivi strategici pluriennali vanno piegati alle cadenze annuali del ciclo di valutazione. Per ciascun obiettivo strategico pluriennale vanno quindi individuati i corrispondenti obiettivi operativi annuali intesi come effetto atteso dell'attività svolta nel corso del singolo esercizio ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

### **3.1.2. La definizione dei pesi**

A ciascun obiettivo scelto è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 75.

### **3.1.3. La definizione del punteggio**

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio attribuito ai dirigenti coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta.

Il punteggio attribuito ai dirigenti con funzioni di coordinamento di altri uffici dirigenziali corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative incardinate nella propria struttura dirigenziale.

Per il dirigente titolare dell'Area Generale di Coordinamento, il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di cui è assegnatario, derivando dall'aggregazione dei risultati dei sottostati obiettivi operativi, è sempre espresso in forma percentuale; in tal caso la percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo strategico individua il corrispondente punteggio ottenuto dal Valutato.

### 3.1.4. Il calcolo del punteggio di risultato

Il punteggio attribuito a ciascuna unità organizzativa è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$Pr = \sum P_i p_i$$

in cui:

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa;

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo;

$P_i$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo.

*Esempio:*

Obiettivo	Peso $p_i$	Punteggio conseguito $P_i$	$P_i \times p_i$
1	$p_1=25$	$P_1=100\%$	25
2	$p_2=30$	$P_2=90\%$	27
3	$p_3=20$	$P_3=85\%$	17
	$p_i = 75$		$\sum P_i p_i = 69$

Il punteggio attribuito a ciascun Ufficio Apicale è dato dalla media dei punteggi ottenuti dalle unità organizzative incardinate nell'ambito della stesso e di cui ha il coordinamento.

$$Pr = 1/n \sum P_i$$

in cui:

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dal Settore;

$P_i$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti da ciascuna unità organizzativa;

$n$  è il numero delle unità organizzative istituite nell'ambito del Settore che ha il coordinamento ed effettivamente operative.

Il punteggio può, quindi, variare tra 0 e 75



*Esempio*

Unità organizzativa	Punteggio conseguito $P_i$
1	$P_1 = 75$
2	$P_2 = 70$
3	$P_3 = 75$
4	$P_4 = 73$
5	$P_5 = 65$
$n=5$	$P_i = 358$

### 3.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

#### 3.2.1. Il quadro dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non riesce ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno;
- dovendosi focalizzare su alcune attività prioritarie, può indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività svolte dalla propria unità organizzativa;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività anche di tipo relazionale svolta dai dirigenti.

A tale scopo, vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi:

- *problem solving*;
- capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse;
- integrazione personale nell'organizzazione;

Questi sono rispettivamente descritti dalle seguenti variabili elementari:

- capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;

- programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori;
- collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali, utilizzando una o più delle indicazioni contenute nell'allegato A.

### 3.2.2. La definizione del punteggio dei comportamenti organizzativi.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello "basso", ottiene un punteggio pari a 0.6;
- se il valutato è descritto dal livello "medio", ottiene un punteggio pari a 0.8;
- se il valutato è descritto dal livello "alto", ottiene un punteggio pari a 1.

### 3.2.3. I descrittori per il problem solving.

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	0.6
<i>Medio</i>	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	0.8
<i>Alto</i>	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	1.0

### 3.2.4. I descrittori per il contributo organizzativo

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà	0.6

	di programmazione di alcune attività.	
<i>Medio</i>	Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	0.8
<i>Alto</i>	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Consiglio, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	1.0

### 3.2.5. I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Consiglio, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0.6
<i>Medio</i>	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Consiglio in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello Regionale o Nazionale. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Consiglio, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0.8
<i>Alto</i>	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Consiglio in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello regionale o nazionale. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni al Consiglio che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	1.0

### 3.2.5. La definizione dei pesi.

A ciascuna competenza organizzativa è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 25.

L'attribuzione di un peso complessivo (25) notevolmente inferiore a quello attribuito alla valutazione dei risultati (75), deriva dalla circostanza che la valutazione dei comportamenti organizzativi non riesce ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della valutazione dei risultati.

### 3.2.6. Il calcolo del punteggio

Il punteggio attribuito a ciascun dirigente per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti organizzativi, secondo la relazione

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi posseduti dal valutato

$p_i$  è il peso attribuito al singolo comportamento

$P_i$  è il punteggio ottenuto per il singolo comportamento

Esempio:

Comportamenti organizzativi	Peso $p_i$	Punteggio conseguito $P_i$	$p_i \times P_i$
1. Problem solving	$p_1 = 10$	$P_1 = 0,8$	$p_1 \times p = 8$
2. Contributo organizzativo	$p_2 = 5$	$P_2 = 0,6$	$p_2 \times p^2 = 3$
3. Integrazione personale nell'organizzazione	$p_3 = 10$	$P_3 = 1,0$	$p_3 \times p_3 = 10$
	$\sum p_i = 25$		$\sum p_i P_i = 21$

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

### 3.3. Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a

$$P_{tot} = P_r + P_c$$

in cui

$P_{tot}$  è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

## 4. Il processo di valutazione

L'articolazione del processo di valutazione dei dirigenti è coerente con il processo di programmazione e valutazione strategica e segue puntualmente il processo di programmazione e controllo di gestione, nonché il ciclo di programmazione economico finanziaria e di bilancio come articolato dalla L.R. 12/86.

#### 4.1. Gli attori

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione vedono il coinvolgimento di tre figure principali:

- il Valutatore, coincidente, per il dirigente titolare dell'Area con l'Ufficio di Presidenza con il supporto dell'OIV (per la verifica degli obiettivi strategici); per i dirigenti di secondo livello ai sensi della legge 15/89 (Capi settore e dirigenti in posizione di staff), con il dirigente dell'A.G.C.; per i dirigenti di servizio e i titolari di posizione organizzativa, con il dirigente preposto all'ufficio cui è assegnato il valutato;
- il Valutato, coincidente con il dirigente dell'Area, di seconda fascia (dirigente di Settore, di staff) o il dirigente di secondo livello (Servizio) o il titolare di posizione organizzativa;
- il Valutatore di seconda istanza, coincidente, per il dirigente Coordinatore dell'Area Generale, con l'Organo di indirizzo politico, che si avvale del supporto dell'OIV, e per gli altri dirigenti coincidente con il medesimo C.A.G. che si avvale anche egli del supporto dell'OIV.

#### 4.2. Incontro preliminare con i dirigenti

Il processo di valutazione ha inizio nel mese di gennaio, in concomitanza con l'avvio del processo di programmazione strategica.

Il Coordinatore dell'Area Generale di Coordinamento in collaborazione con l'OIV, sulla scorta dei documenti finanziari, del Bilancio di previsione, della relazione previsionale e programmatica, dell'Ultima delibera generale sull'attività amministrativa (Piano dell'Ufficio di Presidenza, procede ad una prima individuazione delle priorità politiche ed alla presentazione della bozza di lavoro dell'atto stesso.

Nei mesi di gennaio-febbraio, nella logica partecipata, le priorità politiche ed i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione del bilancio relativa al Consiglio – vengono anticipati dall'OIV degli incontri di condivisione, al Coordinatore dell'Area, sentiti i capi Settore, al fine di recepire contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena armonia tra gli obiettivi previsti dal programma di governo e quelli legati all'attività istituzionale del Consiglio;
- la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed i cicli di programmazione economico-finanziaria.

Alla fine del mese di febbraio è attuata la fase "discendente": l'Ufficio di Presidenza emana un atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno

successivo e le linee guida recanti gli indirizzi per la programmazione strategica e la predisposizione della delibera generale per l'attività amministrativa e la gestione-Piano-.

A seguito dell'emanazione, nel mese di febbraio, dell'atto di indirizzo e delle linee guida per il processo di pianificazione strategica, ed avendo riguardo al processo di programmazione in corso, il Dirigente dell'Area Generale di Coordinamento incontra i dirigenti di Settore e di Staff allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del Consiglio al fine di presentare, in termini generali, il funzionamento del meccanismo di valutazione, in modo da assicurare che la valutazione dei dirigenti sia *"improntata ai Principi di trasparenza e Pubblicità dei criteri e dei risultati"* e sia *"osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato"*.

Analoghi incontri sono promossi dai dirigenti di Settore nei confronti dei propri dirigenti di Servizio.

Questa fase, che non produce alcun documento formalizzato, mette in atto le condizioni per le successive fasi del processo e deve essere ultimata entro la fine del mese di luglio, coerentemente con quanto disposto dall'art.2, comma 3, della L.R. 12/2006.

#### **4.3. Gli obiettivi.**

##### **4.3.1. Proposta e definizione degli obiettivi.**

Nell'ambito del processo di programmazione strategica, il periodo aprile - settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte del titolare dell'Area coadiuvato dall'OIV che per garantire la coerenza tra il ciclo di programmazione strategica ed i cicli di programmazione economica e finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale:

- entro il mese di maggio, della bozza "obiettivi strategici" (ciclo di pianificazione strategica), del "budget proposto" (ciclo di programmazione economica e finanziaria)
- entro il mese di settembre, degli "obiettivi strategici" (ciclo di pianificazione strategica, del "budget presentato" (ciclo di programmazione economica) e della bozza di bilancio di "previsione" (ciclo di programmazione finanziaria) illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione.

Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, il Valutato, titolare dell'A.G.C. propone, con riferimento agli obiettivi strategici predisposti, i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la scheda proposta obiettivi (allegato I.a).

Entro la fine del mese di settembre è attuata la fase *"ascendente"*. Il C.A.G. propone all'Ufficio di Presidenza:

- gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi, nonché ove ricorra il caso, i programmi di azione a questi correlati;
- gli obiettivi oggetto di valutazione corredati dalle relative schede (allegato A1).

Entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il dirigente di Staff o di Servizio definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, desumibili dagli atti normativi e regolamentari. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici. Possono, eccezionalmente, per la rilevanza intrinseca posseduta, essere proposti obiettivi definiti non standardizzabili.

Le proposte sono presentate rispettivamente al dirigente Apicale di riferimento (di Area per gli Staff e di Settore per i Servizi) e con lo stesso condivise entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda obiettivi* (allegato I).

Entro il mese di novembre, i dirigenti di Settore e quelli di Staff sempre con il dirigente dell'Area Generale di Coordinamento, consolidano gli obiettivi con il medesimo dirigente dell'Area Generale, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti dai valutati;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi proposti da uno dei valutati che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con i valutati;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi da assegnare ai valutati.

#### **4.3.2. Analisi e assegnazione degli obiettivi**

I mesi di ottobre, novembre e dicembre- che il processo di programmazione strategica dedica alla fase di definitivo "*consolidamento*" degli obiettivi strategici ed alla predisposizione della delibera di indirizzo relativa agli stessi- sono dedicati, nell'ambito del processo di valutazione, all'analisi delle proposte del Valutato (ricordiamo in questa fase il dirigente responsabile dell'Area) ed all'assegnazione definitiva degli obiettivi oggetto di valutazione.

Nel mese di ottobre il Valutato e l'OIV, nella logica della programmazione partecipata, analizzano in appositi incontri di condivisione, i criteri di *scelta degli obiettivi e di definizione del punteggio e dei pesi*, soprattutto in presenza di obiettivi trasversali.

Nei mesi di novembre e dicembre, il Valutatore ( Ufficio di Presidenza ),coadiuvato dall'OIV:

- verifica la significatività degli obiettivi proposti dal Valutato;
- tiene conto degli obiettivi trasversali, particolarmente significativi considerata la specificità della *mission* del Consiglio regionale in quanto assemblea legislativa;
- può individuare, a partire dalle considerazioni precedenti, un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con il Valutato;
- attribuisce a ciascun obiettivo un peso;
- attribuisce un peso ai diversi comportamenti organizzativi;
- convoca specifici incontri di negoziazione con il Valutato in caso di obiettivi nuovi o modificati, approva definitivamente gli obiettivi da assegnare al valutato.

Entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, nell' adottare la delibera generale per l'attività amministrativa e la gestione/Piano, il Valutatore assegna gli obiettivi al Valutato, corredando il provvedimento con la scheda assegnazione obiettivi relativa al medesimo (allegato 2a).

Nel mese di dicembre, il Coordinatore dell'Area Generale e i Capi Settore, convocati i necessari incontri di negoziazione , predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse rispettivamente ai dirigenti di Settore, di Staff e di Servizio.

Entro 10 giorni dall'emanazione della Delibera dell'Ufficio di Presidenza concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione/Piano, il dirigente dell'Area Generale di Coordinamento emana la direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di Settore e di Staff, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 10 giorni dall'emanazione della suddetta delibera dell' Ufficio di Presidenza i dirigenti di Settore emanano la propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

In egual maniera si procede da parte dei dirigenti responsabili per le posizioni organizzative che ad essi fanno riferimento. Le direttive sono corredate dalle corrispondenti *schede obiettivi* (allegato 1). Queste ultime vengono contestualmente trasmesse all'OIV.

#### **4.3.3. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi**

I responsabili delle unità organizzative , -dirigenti i dirigenti di Settore e di Staff,di Servizio, nonché il Coordinatore dell'Area Generale, effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo i dati per il tramite del controllo di gestione.



Nell'ambito del processo di controllo strategico, l'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione della delibera generale per l'attività amministrativa e la gestione / Piano. Parallelamente effettua il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi conferiti al dirigente dell'Area secondo le modalità di calcolo di cui al par. 2.1.4.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio:

- quanto al processo di controllo strategico, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, nonché le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei programmi ed altri strumenti di attuazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza dei risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti;
- quanto al processo di valutazione, i dati necessari per il calcolo del punteggio relativo ai risultati conseguiti.
- Nei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio l'OIV trasmette la scheda monitoraggio obiettivi (allegato 3.a) contenente gli esiti del monitoraggio di periodo, che forma oggetto, nella logica di valutazione partecipata, di appositi incontri, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché ad acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria.

Anche per gli altri uffici dirigenziali il monitoraggio, attuato con le stesse metodologie, rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

#### **4.3.4. Valutazione finale dei risultati.**

A conclusione del monitoraggio, entro fine gennaio, il valutato (rispettivamente dir. Di Settore, Staff, Servizio o posizione organizzativa) predispone una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, allegando le schede di valutazione finale dei risultati (allegato 2.1 o 2.2).

A seguito degli incontri relativi al monitoraggio di fine anno facente capo al dirigente dell'A.G.C., l'OIV effettua la valutazione finale dei risultati rilevando, per ciascun obiettivo assegnato al medesimo dirigente apicale, per ciascun obiettivo:

- I valori numerici dei risultati raggiunti;
- La presenza di eventuali fattori esogeni che non abbiano consentito il raggiungimento dell'obiettivo. Ricorrendo il caso l'Ufficio di Presidenza può decidere di eliminare l'obiettivo della valutazione, riproponendo i pesi degli altri obiettivi.

Entro il 10 febbraio, l'OIV, istruita la valutazione, ne trasmette i risultati al Valutatore.

#### **4.4. I comportamenti organizzativi.**

##### **4.4.1. Proposta e definizione dei pesi dei comportamenti organizzativi.**

Per il dirigente titolare dell'Area Generale di Coordinamento, quale dirigente apicale, la fase di valutazione dei comportamenti organizzativi viene preceduta dalla fase di autovalutazione delle proprie competenze.

L'autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa del proprio livello di *problem solving*, *integrazione personale nell'organizzazione*, *capacità di organizzazione delle risorse*, guidata oltre che dai descrittori generali innanzi indicati, anche da ulteriori parametri, più oggettivizzabili e meglio in grado di individuare il livello di comportamento organizzativo raggiunto.

Problem solving	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicare i fattori di innovazione e cambiamento promossi all'interno dell'organizzazione;</li><li>• Indicare la presentazione di progetti complessi di rilevante importanza per il perseguimento degli obiettivi dell'amministrazione</li><li>• Indicare gli accordi conclusi con i portatori di interesse non coincidenti (es. oo.ss-)</li></ul>
Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicare le iniziative di formazione fruite dai dipendenti;</li><li>• Descrivere le modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità politiche e degli obiettivi istituzionali attraverso l'attuazione di concreto programmi di attività;</li><li>• Indicare le attività effettuate in tema di elaborazione e sviluppo degli indicatori per il monitoraggio continuo dell'attività dell'organizzazione</li></ul>
Integrazione personale nell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicare le iniziative poste in essere al fine di promuovere lo sviluppo delle risorse umane, professionali ed organizzative assegnate.</li></ul>

La compilazione delle schede di autovalutazione dei comportamenti organizzativi (allegati 4/1a, 4/2a, 4/3a) svolta dal valutato autonomamente con il supporto dell'OIV, ove richiesto, deve essere completata entro il 31 gennaio.

Per gli altri livelli dirigenziali entro la fine del mese di ottobre, contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi, il valutato propone e condivide con il valutatore i pesi da attribuire a ciascun comportamento organizzativo (allegato 3a - *scheda comportamenti organizzativi*).

##### **4.4.2. Valutazione finale dei comportamenti organizzativi.**

- *Dirigente dell'Area Generale di Coordinamento*.

Il Valutatore (Ufficio di Presidenza) con il supporto metodologico dell'OIV, determina il punteggio da attribuire al Valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, partendo

dal contenuto delle schede di autovalutazione, tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno con il Valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

Il livello attribuito è sinteticamente motivato nella scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 5a ), da completarsi entro il 15 febbraio.

L'OIV, sulla base degli elementi raccolti, effettua il calcolo del punteggio complessivamente attribuito al Valutato e ne riporta i risultati nella scheda di valutazione finale (allegato 6a).

I risultati della valutazione sono presentati individualmente al Valutato entro la fine di febbraio.

- *Altre posizioni dirigenziali: Settore, Staff, Servizio e Posizioni organizzative.*

Il Valutatore determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 2.2.3., 2.2.4., 2.2.5., tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

#### **4.5. Attribuzione del punteggio.**

Alla presentazione della relazione di cui al paragrafo 3.3.4., segue un colloquio tra il Valutato ed il Valutatore, nel corso del quale il Valutatore definisce anche il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi.

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al Valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 2.1 o 2.2) e la scheda di valutazione delle competenze organizzative (allegato 4), debitamente motivata, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il 28 febbraio, il Valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio finale e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda relativa (allegato 5).

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di reclamo del dirigente interessato, da presentarsi entro 10 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo. La decisione su tale reclamo è emanata, con provvedimento motivato, entro 20 giorni dalla presentazione del reclamo. Il dirigente ricorrente può chiedere la celebrazione di una udienza in contraddittorio, anche mediante l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi all' OIV per quanto di competenza, ed entro il mese di marzo, al Settore del personale e degli affari generali, al fine dell'avvio della

procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato. I provvedimenti di valutazione soggetti a rettifica per autotutela devono essere emessi comunque entro il mese di maggio dell'esercizio finanziario considerato.

#### **4.6 Ridefinizione degli obiettivi.**

Gli obiettivi assegnati, per cause non prevedibili, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse, possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa ed è negoziata con i Valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio anno.

#### **4.7 Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno.**

E' possibile che si provveda alla copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno.

Il dirigente interessato:

- riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento dell'incarico. La loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio anno;
- partecipa alla programmazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto delle fasi già conclusesi al momento del conferimento dell'incarico.

#### **4.8 Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno.**

E' possibile che una posizione dirigenziale sia abbandonata in corso d'anno.

La valutazione del dirigente interessato è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il risultato effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.

<b>SCHEDA PROPOSTA OBIETTIVI A.G.C.</b>	
<b>Obiettivo</b>	<b>Peso</b>
<b>Totale pesi</b>	<b>75</b>

<b>SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI A.G.C.</b>	
<b>Sezione I – Obiettivi</b>	
Obiettivo	Peso
Totale pesi	75
<b>Sezione II – Comportamenti organizzativi</b>	
Problem solving	
Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	
Integrazione personale nell'organizzazione	
Totale pesi	25

# **Allegato 3.a**

<p><b>SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI</b></p> <p>Per tutti i livelli dirigenziali</p>			Trimestre
Obiettivo	Punteggio $P_i$	Peso $p_i$	Punteggio pesato $P_i p_i$
Punteggio pesato totale raggiunto ( $\sum P_i p_i$ )			
Punteggio pesato massimo raggiungibile			75

**SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI  
A.G.C.**

**I. Problem solving**

I.a. Ho promosso i seguenti fattori di innovazione e cambiamento all'interno dell'organizzazione:

I.b. Ho avviato il seguente progetto complesso di rilevante importanza per il proseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione:

I.c. Ho concluso i seguenti accordi con portatori di interessi non coincidenti:

I.d. Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

I.e. Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello \_\_\_\_\_, in quanto:



**SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI  
A.G.C.**

**2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse**

2.a. Ho avviato le seguenti iniziative di \_\_\_\_\_, coinvolgendo complessivamente \_\_\_\_\_ dipendenti:

2.b. Ho utilizzato le seguenti modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità politiche e degli obiettivi istituzionali attraverso l'attenzione di concreti programmi di attività:

2.c. Ho avviato \_\_\_\_\_ di controllo di gestione le seguenti attività di elaborazione e sviluppo di indicatori e procedure per il monitoraggio continuo dell'attività dell'Amministrazione, raggiungendo i risultati di incremento di efficienza delle attività, fase di seguito indicata:

2.d. Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

2.e. Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello \_\_\_\_\_, in quanto:

**SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI  
A.G.C.**

**3. Integrazione personale nell'organizzazione**

3.a. Ho posto in essere le seguenti iniziative finalizzate allo sviluppo delle risorse umane, professionali ed organizzative assegnate:

3.b. Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

3.c. Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello \_\_\_\_\_ in quanto:

**SCHEDA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE**

**A.G.C.**

1. Punteggio attribuito alla capacità di problem solving e relative motivazioni:
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Punteggio attribuito alla integrazione personale nell'organizzazione e relative motivazioni:
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. Punteggio attribuito alla capacità di organizzazione delle risorse e relative motivazioni:

# Allegato 1

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA		AREA GENERALE		
		SETTORI		

SCHEDA OBIETTIVI				
Linea di attività	Peso	Prodotto	Indicatore di prodotto	Obiettivo
	75			

NOTE

*[Handwritten signature and stamp]*

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE A.G.C.			
Sezione I - Obiettivi			
Obiettivo	Punteggio $P_i$	Peso $p_i$	Punteggio pesato $P_i p_i$
<b>Punteggio pesato totale (A)</b>			
Sezione II - Comportamenti organizzativi			
Problem solving			
Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse			
Integrazione personale nell'organizzazione			
<b>Punteggio pesato totale (B)</b>			
Sezione III - Valutazione finale			
<b>Punteggio pesato complessivo (A + B)</b>			

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	AREA GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA-STAFF COMMISSIONE PERMANENTE SPECIALE

SCHEDA OBIETTIVI				
Linea di attività	Peso	Prodotto	Indicatore di prodotto	Obiettivo
	75			

NOTI

# Allegato 1.

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	AREA GENERALE
	SETTORE
	UNITA' ORGANIZZATIVA-SERVIZIO P.O.

SCHEDA OBIETTIVI				
Linea di attività	Peso	Prodotto	Indicatore di prodotto	Obiettivo
	75			

NOTE

# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	AREA GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA-STAFF COMMISSIONE PERMANENTE SPECIALE

## SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA<sup>1</sup>

Linea di attività SIGEST	Peso	Valore dell'indicatore conseguito	Valore dell'obiettivo	Punteggio	Punteggio pesato
		(a)	(b)	(a)/(b)	
PUNTEGGIO PESATO TOTALE					

NOTE

<sup>1</sup> Valori superiori ad 1 si considerano pari ad 1



# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO
-----------------------------

DATA	AREA GENERALE
	SETTORE
	UNITA' ORGANIZZATIVA-SERVIZIO/P.O.

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA <sup>2</sup>					
Linea di attività SIGEST	Peso	Valore dell'indicatore conseguito	Valore dell'obiettivo	Punteggio	Punteggio pesato
		(a)	(b)	(a) (b)	
PUNTEGGIO PESATO TOTALE					

NOTE

<sup>2</sup> Valori superiori ad 1 si considerano pari ad 1

# ALLEGATO 2.2

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	AREA
	SETTORE
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DEL SETTORE	
Unità organizzativa	Punteggio
PUNTEGGIO TOTALE	
PUNTEGGIO MEDIO	

NOTE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	AREA
	SETTORE

SCHEDA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
Comportamenti organizzativi	Peso
1. Problem solving	
2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	
3. Integrazione personale nell'organizzazione	

NOTE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	AREA
	SETTORE
	UNITÀ ORGANIZZATIVA-SERVIZIO

SCHEDA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
Comportamenti organizzativi	Peso
1. Problem solving	
2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	
3. Integrazione personale nell'organizzazione	

NOTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	AREA
	UNITA' ORGANIZZATIVA-STATE A SUPPORTO COMMISSIONI PERMANENTI O SPECIALI

SCHEDA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
Comportamenti organizzativi	Peso
1- problem solving	
2- Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	
3-Integrazione personale nell'organizzazione	

NOTE

# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO		
DATA	AREA GENERALE	
	SETTORE	
SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo
NOTE		

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	AREA GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA-STAFF COMMISSIONE PERMANENTE SPECIALE

SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo

NOTE

56

32 CB

# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO		
DATA	AREA GENERALE	
	SETTORI	
	LINEA ORGANIZZATIVA-SERVIZIO P.O.	
SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo
NOTE		

*[Handwritten signature and stamp]*



## Allegato A

<b>capacità gestionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comprovata dall'applicazione di metodologie organizzative e di gestione delle risorse affidate e dagli esiti del controllo di gestione</li> <li>• comprovata e dimostrata anche dall'elaborazione scritta ad inizio anno di articolati piani di organizzazione e a consuntivo dai riscontri e monitoraggio degli effetti</li> <li>• comprovata dalla tempestiva ed efficace gestione di nuovi compiti</li> </ul>
<b>sviluppo delle risorse umane per favorirne la crescita professionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comprovata da autonome iniziative di formazione, finanziata o autogestita, ovvero in stage applicativi</li> <li>• comprovata a consuntivo dai riscontri dell'effettuazione della formazione e dall'analisi del miglioramento dei servizi in virtù della formazione</li> </ul>
<b>creatività e innovazione tecnologica e strumentali di processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comprovata, in modo obiettivo dalle innovazioni effettivamente introdotte e dal tasso di valore aggiunto misurabile</li> </ul>
<b>capacità di delega efficace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verificabile da atti scritti di delega di funzioni, in corrispondenza ad un tasso di raggiungimento di risultati positivo</li> </ul>
<b>capacità di spesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• livello di impegno e/o di spesa effettuato (in % rispetto alla dotazione iniziale) in assenza di cause di obiettive del mancato impegno</li> </ul>
<b>capacità di flusso informativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sia interno all'ufficio ed al Consiglio che esterno, anche ai fini dell'applicazione della legge n. 241/1990 e successive modifiche e/o integrazioni</li> <li>• è dimostrato dalla realizzazione e/o dalla efficace gestione di un sistema di accesso e diffusione delle informazioni, in particolare tramite internet anche mediante l'elaborazione di formulari, istruzioni, statistiche sui prodotti e della carta dei servizi e dei diritti degli utenti interni ed esterni</li> </ul>
<b>responsabilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• economica contabile</li> <li>• tecnica</li> <li>• organizzativa</li> <li>• civile/penale</li> <li>• e dimostrata dall'ambito delle deleghe conferite o dalle competenze istituzionali di cui è titolare diretto il dirigente valutato ed è comprovata dall'effettiva emissione dei provvedimenti che sono espressione di tale responsabilità</li> </ul>

## Parte Terza

### SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DEL CONSIGLIO REGIONALE DELLA CAMPANIA

#### 1. Introduzione

Il nuovo sistema di valutazione del personale configura un diverso ruolo del dirigente, in particolare per quanto riguarda la gestione delle risorse umane e la crescita professionale del personale. L'attribuzione al dirigente di più incisivi strumenti di valutazione e controllo della performance dei dipendenti rappresenta una rilevante opportunità per accrescere l'efficienza delle strutture: al tempo stesso costituisce in primo luogo una sfida culturale e organizzativa.

#### 2. I riferimenti normativi

L'articolo 2, comma 1, lettera o), della legge delega 23 ottobre 1992, n. 421, ha autorizzato il Governo a "procedere alla abrogazione delle disposizioni che prevedono automatismi che influenzano il trattamento economico fondamentale ed accessorio, e di quelle che prevedono trattamenti economici accessori, settoriali, comunque denominati, a favore di pubblici dipendenti sostituendole contemporaneamente con corrispondenti disposizioni di accordi contrattuali anche al fine di collegare direttamente tali trattamenti alla produttività individuale e a quella collettiva ancorché non generalizzata ma correlata all'apporto partecipativo, raggiunte nel periodo, per la determinazione delle quali devono essere introdotti sistemi di valutazione e misurazione".

L'articolo 49, comma 3, del decreto delegato 3 febbraio 1993, n. 29, poi abrogato e interamente sostituito dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ha posto in capo ai *"dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva"*.

L'articolo 17 della legge delega 15 marzo 1997, n. 59, ha indicato, tra i principi e criteri direttivi per l'esercizio della delega stessa, *"l'istituzione di sistemi per la valutazione, sulla base di parametri oggettivi, dei risultati dell'attività amministrativa e dei servizi pubblici"*.

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ha introdotto un'organica disciplina dei controlli interni, ridisegnandone contenuti e competenze e prevedendo un sistema articolato nel quale si vanno a collocare le verifiche di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione dei dirigenti, nonché il controllo strategico e il controllo di gestione.

L'articolo 45, comma 2, lettera c), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, confermando quanto già previsto dal decreto legislativo n. 29/1993, ha disposto che *"competete ai dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva"*.

I C.C.N.L. hanno stabilito che la valutazione è *"una componente essenziale del rapporto di lavoro dei dipendenti ed è finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nell'ambito delle relazioni sindacali"*.

La legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto, all'articolo 4, *"principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche"* e, all'articolo 5, *"principi e criteri finalizzati a favorire il merito e la premialità"*.

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, ha dato attuazione alla legge 4 marzo 2009, n. 15.

## **2.1. Gli obiettivi e i principi generali.**

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

- fornire un input al sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

I principi generali a cui si ispira sono quelli introdotti dalla contrattazione collettiva integrativa:

- *valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente:*
  - *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
  - *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;*
- quelli citati nella direttiva del Ministro della funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, 24 marzo 2004:
  - *diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;*
  - *miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti;*
- quelli citati nell'articolo 1 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165:

- *miglioramento dell'utilizzazione delle risorse umane;*
  - *cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*
- quelli di cui al decreto legislativo 150/2009.

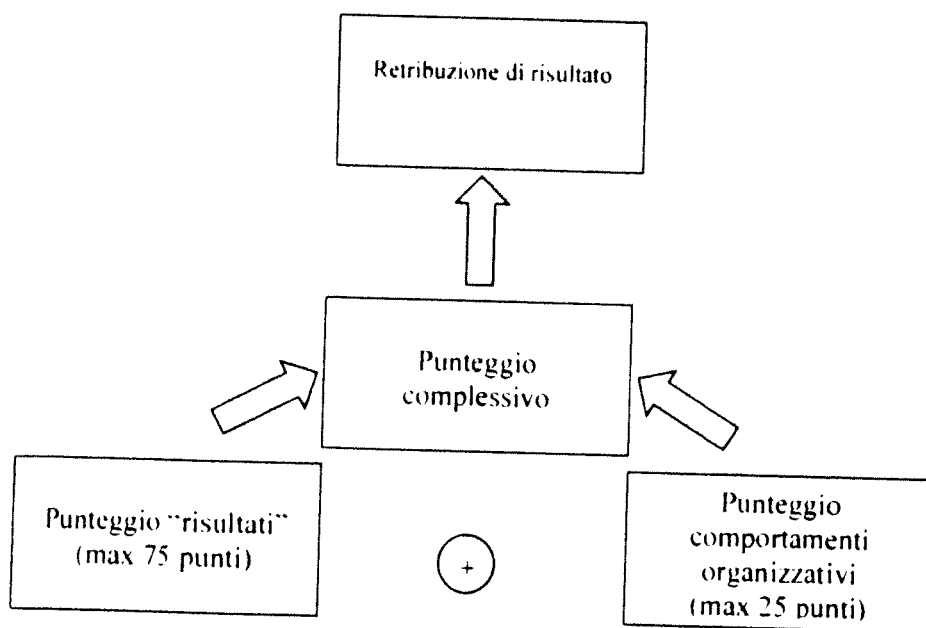
## 2.2. I destinatari.

Il sistema di valutazione del personale del Consiglio Regionale della Campania si applica al personale dipendente inquadrato nelle aree prima, seconda e terza di cui all'articolo del Comparto integrativo decentrato.

## 3. Gli elementi del sistema di valutazione.

Il sistema collega i compensi incentivanti la produttività per il miglioramento dei servizi ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative dimostrate.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- attribuzione di un punteggio (max 75 punti) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura (Unità organizzativa) di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza;

- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione del compenso incentivante, calcolato in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

### 3.1. Il criterio di valutazione dei risultati.

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità dei dirigenti e del personale dell'unità organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

#### 3.1.1. La scelta degli obiettivi.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa e desumibili dal regolamento interno del Consiglio e dalle altre norme riguardanti l'attività e l'organizzazione dello stesso, nonché dal sistema informativo per il controllo di gestione al quale i dirigenti di ciascuna unità organizzativa fanno riferimento. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllabile dal personale dell'unità organizzativa.. Eventuali errori o carenze di altri attori, infatti, inducono ritardi non ascrivibili all'unità organizzativa. Così pure la dove vi siano obiettivi "trasversali", il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse unità organizzative del Consiglio (si pensi, ad esempio, ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per le politiche del personale o ancora al complesso procedimento che caratterizza l'iter legislativo), nessuna delle quali lo controlla completamente.

Occorre, anche in questo caso, segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Solo se non fosse possibile scomporre l'obiettivo complessivo in una serie di sotto-obiettivi indipendenti e se l'obiettivo complessivo fosse considerato talmente rilevante da non poter essere escluso dalla valutazione, può procedersi all'attribuzione dello stesso obiettivo a tutte le unità organizzative interessate, conferendo all'obiettivo stesso un peso diverso per ciascuna unità organizzativa, ove i ruoli fossero molto diversi rispetto all'obiettivo assegnato. L'aspetto positivo di tale ultimo modo di operare risiede nella capacità di stimolare la cooperazione: solo se tutte le unità organizzative riuscissero a realizzare la parte di competenza, l'obiettivo sarebbe raggiunto. Tutti contribuirebbero positivamente alla retribuzione di risultato di ciascuno.

- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

### **3.1.2. La definizione dei pesi.**

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 75.

### **3.1.3. La definizione del punteggio di risultato.**

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa rappresenta l'unico elemento di definizione del punteggio di risultato del personale, del dirigente, del dirigente apicale.

Infatti:

- il punteggio attribuito al personale coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa cui è assegnato, rimodulato secondo il coefficiente di presenza di ciascuno;
- il punteggio attribuito ai dirigenti di Staff o di Servizio coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta;

- il punteggio attribuito ai dirigenti apicali –Area o Settore- corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative incardinate nella propria struttura di coordinamento.

### 3.1.4. Il calcolo del punteggio di risultato.

Il punteggio attribuito all'unità organizzativa è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_r$  è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo

$P_i$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo

Esempio:

Obiettivo	Peso $p_i$	Punteggio conseguito $P_i$	$p_i \times P_i$
1	$p_1 = 25$	$P_1 = 100\%$	$p_1 \times P_1 = 25$
2	$p_2 = 30$	$P_2 = 90\%$	$p_2 \times P_2 = 27$
3	$p_3 = 20$	$P_3 = 85\%$	$p_3 \times P_3 = 17$
$\sum p_i = 75$			$\sum p_i P_i = 69$

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale dell'unità organizzativa è pari a

$$P_{ri} = ap P_r$$

in cui

$P_{ri}$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale i

$ap$  è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

$P_r$  è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa (Staff o Servizio).

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale di supporto al dirigente di Settore è pari

$$P_{ri} = ap P_s$$

in cui

$P_{ri}$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale i

$ap$  è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

$P_s$  è il punteggio di risultato conseguito dal Settore, corrispondente alla media dei punteggi di risultato delle unità organizzative in esso incardinate.

Il punteggio attribuito a ciascuna unità del personale di supporto al capo dell'Area (personale incardinato nelle commissioni permanenti e speciali) è pari a

$$P_{ri} = ap P_A$$

in cui

$P_{ri}$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale  $i$

$\alpha_p$  è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

$P_A$  è il punteggio di risultato conseguito dall'Area, corrispondente alla media dei punteggi di risultato delle strutture in esso incardinate.

### 3.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi.

#### 3.2.1. Il quadro dei comportamenti organizzativi.

La valutazione ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, riesce con difficoltà a valorizzare le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

A tale scopo, vengono valutate quattro tipologie di comportamenti organizzativi:

- quelli legati all'organizzazione, articolati in *collaborazione interfunzionale e flessibilità*;
- quelli trasversali di relazione, articolati in *gestione della comunicazione e gestione della relazione*;
- quelli trasversali di realizzazione, articolati in *tempestività e accuratezza*;
- quelli professionali, articolati in *sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi*.

#### 3.2.2. La definizione del punteggio.

A ciascuna articolazione delle quattro tipologie di comportamenti organizzativi è associato un descrittore.

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

1. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "quasi mai o raramente" il punteggio è pari a 0,5;
2. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 1;



3. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 1,5;
4. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 2;
5. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi" il punteggio è pari a 2,5.

### 3.2.3. I descrittori dei comportamenti legati all'organizzazione

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5
		Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra le proprie attività e quelle degli altri colleghi, agendo di conseguenza	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5
	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5

### 3.2.4. I descrittori dei comportamenti trasversali di relazione

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna ed esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0

			con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 2,5
	Gestione della relazione	Individua e utilizza la giusta modalità di rapportarsi agli altri e lo adatta rispetto ai diversi interlocutori	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5

### 3.2.5 I descrittori dei comportamenti trasversali di realizzazione

Comportamenti organizzativi	Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5
	Accuratezza	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5

### 3.2.6. I descrittori dei comportamenti professionali.

Comportamenti organizzativi	Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione delle conoscenze	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5
	Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	• 0,5 • 1,0 • 1,5

			5. <i>... cui era necessario</i> Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 2,0  • 2,5
	Analisi e soluzione dei problemi  E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.		1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5  • 1,0  • 1,5  • 2,0  • 2,5

### 3.2.7. Il calcolo del punteggio.

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei 10 descrittori.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

### 3.3. Il punteggio complessivo.

Il punteggio complessivamente conseguito da ciascuna unità di personale è pari alla somma del punteggio risultati e del punteggio comportamenti organizzativi

$$P_{TOT} = P_{ri} + P_{ci}$$

in cui

$P_{TOT}$  è il punteggio complessivo ottenuto dall'unità di personale  $i$

$P_{ri}$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale  $i$

$P_{ci}$  è il punteggio comportamenti organizzativi dell'unità di personale  $i$ .

## 4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente aderente al processo di valutazione dei dirigenti ed al processo di programmazione e controllo di gestione.

### 4.1 Gli attori.

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di tre figure principali:

- il valutatore, coincidente con il responsabile dell'unità organizzativa.
- il valutato, coincidente con l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione;
- il valutatore di seconda istanza, coincidente con il dirigente sovraordinato di coordinamento.

## 4.2. Gli obiettivi

### 4.2.1. Proposta e definizione degli obiettivi.

Entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il valutatore definisce, d'intesa con i valutati, le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte, risultanti da apposito verbale, si considerano definite con la firma di almeno la maggioranza dei valutati. Nel verbale sono riportati gli eventuali motivi di dissenso. La scheda obiettivi (allegato I) è parte integrante del verbale.

Il valutatore presenta le proposte al dirigente di coordinamento e le condivide con quest'ultimo entro la fine del mese di ottobre, fissando i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati ed utilizzando, allo scopo, la scheda obiettivi ed il verbale sottoscritti.

Entro il mese di novembre, i dirigenti di Settore consolidano gli obiettivi con il Dirigente dell'Area Generale di Coordinamento, utilizzando i verbali e le schede obiettivi e procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altre unità organizzative;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con i proponenti;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

### 4.2.2. Assegnazione degli obiettivi.

Entro 10 giorni dall'emanazione della Delibera dell' Ufficio di Presidenza concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione-Piano, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il dirigente dell' A.G.C. emana la determina per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di Settore e di Staff, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 10 giorni dall'emanazione della suddetta determina i dirigenti di Settore emanano la propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi. Le direttive.

corredate dai verbali e dalle corrispondenti schede obiettivi (allegato 1), vengono contestualmente trasmesse all'Organismo indipendente di valutazione per gli eventuali aggiornamenti del sistema informativo per il controllo di gestione.

#### **4.2.3. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi.**

I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di Settore e il Dirigente dell'A.G.C., effettuano trimestralmente il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione, i dati necessari ed informandone il personale coinvolto.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine dei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, i responsabili delle unità organizzative promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

#### **4.2.4. Valutazione finale dei risultati.**

A conclusione del monitoraggio di fine anno, entro il 28 gennaio:

- il responsabile dell'unità organizzativa, con l'ausilio della scheda obiettivi, effettua la valutazione finale, rilevando:
  - per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti (allegato 2.1)
  - per ciascun valutato il coefficiente di presenza  $ap$
- il Capo settore o il dirigente di Staff, effettua la valutazione finale, rilevando:
  - i valori numerici dei risultati raggiunti da tutte le unità organizzative dipendenti (allegato 2.2)
  - per ciascuna unità di personale di supporto il coefficiente di presenza  $ap$ :
- il dirigente dell'A.G.C. effettua la valutazione finale, rilevando:
  - i valori numerici dei risultati raggiunti da ciascuna delle direzioni generali dipendenti (allegato 2.3);
  - per ciascuna unità di personale di supporto il coefficiente di presenza  $ap$ :

#### **4.3. I comportamenti organizzativi.**

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 3), determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti

organizzativi, utilizzando i descrittori di cui al paragrafo 2.2.3., 2.2.4., 2.2.5. e 2.2.6. e tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato.

#### **4.4. Attribuzione del punteggio**

Successivamente alle valutazioni finali di cui ai punti 3.2.4. e 3.3., ha luogo un colloquio tra il valutato ed il valutatore.

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 2.1, 2.2, 2.3) e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 3), con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il 28 febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda di cui all'allegato 4. Compila la graduatoria delle valutazioni individuali, distribuisce il personale nei livelli di performance, raccoglie i dati relativi nella scheda di cui all'allegato 5. Tale scheda è resa nota a tutti i valutati.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di reclamo del valutato, da presentarsi entro 15 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo. La decisione su tale reclamo è emanata dal valutatore di seconda istanza, con provvedimento motivato, entro 15 giorni dalla presentazione del reclamo. Il ricorrente può chiedere la celebrazione di una udienza in contraddittorio, anche mediante l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo, al Settore personale, per la pubblicazione sul sito istituzionale del Consiglio e per l'avvio della procedura per la corresponsione dei compensi incentivanti. I provvedimenti di valutazione soggetti a rettifica per autotutela devono essere emessi comunque entro il mese di maggio dell'esercizio finanziario considerato.

#### **4.5. Casi particolari.**

##### **4.5.1. Ridefinizione degli obiettivi.**

Gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, per cause non prevedibili, quali, ad esempio: il mutamento del contesto normativo/istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse, possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.

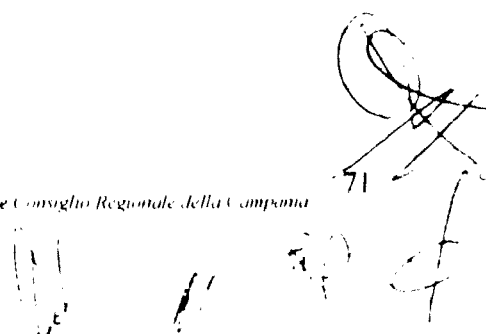
La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.

La ridefinizione è negoziata con i valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

#### **4.5.2. Trasferimento di un'unità di personale in corso d'anno.**

E' possibile che un'unità di personale venga assegnata, in corso d'anno, ad una diversa unità organizzativa.

In tal caso, la valutazione è effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa di nuova assegnazione, sentito il responsabile dell'unità organizzativa di provenienza.



# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	AREA GENERALE
	SETTORE
	UNITA' ORGANIZZATIVA - SERVIZIO

SCHEDA OBIETTIVI				
Linea di attività SIGEST	Peso	Prodotto	Indicatore di prodotto	Obiettivo
	75			

NOTE



# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	AREA GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA - STATE COMMISSIONI PERMANENTE SPECIALE

SCHEDA OBIETTIVI				
Linea di attività SIGEST	Peso	Prodotto	Indicatore di prodotto	Obiettivo
	75			

NOTE

*[Handwritten signatures and initials]*

# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA		AREA GENERALE			
		SETTORE			
		UNITA' ORGANIZZATIVA - SERVIZIO			
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA <sup>1</sup>					
Linea di attività SIGEST	Peso	Valore dell'indicatore conseguito	Valore dell'obiettivo	Punteggio	Punteggio pesato
		(a)	(b)	(a)/(b)	
PUNTEGGIO PESATO TOTALE					
NOTE					

<sup>1</sup> Valori superiori ad 1 si considerano pari ad 1

# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA		AREA GENERALE			
		UNITA' ORGANIZZATIVA - STAFF COMMISSIONE PERMANENTE SPECIALE			
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA <sup>4</sup>					
Linea di attività SIGEST	Peso	Valore dell'indicatore conseguito	Valore dell'obiettivo	Punteggio	Punteggio pesato
		(a)	(b)	(a)/(b)	
PUNTEGGIO PESATO TOTALE					
NOTE					

<sup>4</sup> Valori superiori ad 1 si considerano pari ad 1

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	AREA GENERALE	
	SETTORE	
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DEL SETTORE		
Unità organizzativa	Punteggio	
Punteggio totale		
Punteggio medio		
NOTE		

ione Consiglio Regionale della Campania

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	AREA GENERALE	
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL' AREA		
Punteggio totale		
Punteggio medio		
NOTE		

ione Consiglio Regionale della Campania

# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA		AREA GENERALE		
		SETTORE		
		UNITA' ORGANIZZATIVA - SERVIZIO		
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI				
Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteri di valutazione Il comportamento descritto è espresso dal valutato	Punteggio
LEGATELLA ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5
		Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5
	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteri di valutazione Il comportamento descritto è espresso dal valutato	Punteggio
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	1. Quasi mai o raramente	0,5
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
			3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5
			4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5
			1. Quasi mai o raramente	0,5
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
			3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5
			4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0
	Accuratezza	Opera con attenzione, le precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5
			1. Quasi mai o raramente	0,5
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
			3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5
			4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteri di valutazione Il comportamento descritto è espresso dal valutato	Punteggio
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5
	Analisi e dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5

PUNTEGGIO FINALE



# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA		AREA GENERALE		
		UNITA' ORGANIZZATIVA - STAFF COMMISSIONE PERMANENTE SPECIALE		
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI				
Comportamenti organizzativi	Descrittori	Criteri di valutazione Il comportamento descritto è espresso dal	Punteggio	
LEGATI ALLA ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi	6. Quasi mai o raramente 7. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 8. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 9. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 10. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5
		Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	6. Quasi mai o raramente 7. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 8. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 9. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 10. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5
	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi	6. Quasi mai o raramente 7. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 8. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 9. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 10. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteri di valutazione Il comportamento descritto è espresso dal valutato	Punteggio
TRASVERSALI DETERMINAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	6. Quasi mai o raramente	0,5
			7. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
			8. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5
			9. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0
		Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori.	10. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5
			6. Quasi mai o raramente	0,5
			7. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
			8. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5
TRASVERSALI DETERMINAZIONI	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	9. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0
			10. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5
			6. Quasi mai o raramente	0,5
			7. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
			8. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5
	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	9. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0
			10. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5
			6. Quasi mai o raramente	0,5
			7. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
			8. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteri di valutazione Il comportamento descritto è espresso dal valutato	Punteggio
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	6. Quasi mai o raramente	0,5
			7. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
			8. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5
			9. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0
			10. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5
	Trasmissione le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni		6. Quasi mai o raramente	0,5
			7. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
			8. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5
			9. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0
Analisi e dei soluzioni problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	10. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5	
		6. Quasi mai o raramente	0,5	
		7. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0	
		8. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5	
		9. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0	
PUNTEGGIO FINALE				

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

NOME E COGNOME DEL VALUTATO
-----------------------------

DATA	AREA GENERALE
	SETTORE

SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo

NOTE

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO		
DATA	AREA GENERALE	
	SETTORE	
	UNITA' ORGANIZZATIVA - SERVIZIO	
SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo
NOTE		

# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

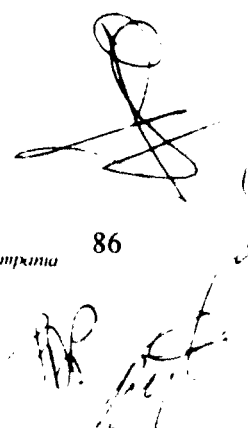
NOME E COGNOME DEL VALUTATO		
DATA	AREA GENERALE	
	UNITA' ORGANIZZATIVA - STAFF COMMISSIONE PERMANENTE/SPECIALE	

SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo

NOTE



## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	AREA GENERALE
	SETTORE

[illegible]

NOTE

# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	AREA GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA-STAFF COMMISSIONE PERMANENTE SPECIALE...

GRADUATORIA DELLE VALUTAZIONI INDIVIDUALI		
PERSONALE IN SERVIZIO	Punteggio	Livello di performance

NOTE



**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

DATA	AREA GENERALE
	SETTORE
	UNITA' ORGANIZZATIVA - SERVIZIO

GRADUATORIA DELLE VALUTAZIONI INDIVIDUALI		
PERSONALE IN SERVIZIO	Punteggio	Livello di performance

NOTE

# **CONSIGLIO REGIONALE DELLA CAMPANIA**

## **IX LEGISLATURA**

### **UFFICIO DI PRESIDENZA**

**SEDUTA DEL 6 dicembre 2012**

**Delibera n. 207**

**OGGETTO: Integrazioni delibera n.183 del 17.05 2012 “ Approvazione ed adozione del sistema di misurazione e valutazione delle performance e del relativo manuale operativo”.**

L'anno duemiladodici, il giorno 6 (sei) del mese di dicembre alle ore 12,30, nella sala riunioni della propria sede al Centro Direzionale di Napoli, isola F13, si è riunito l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale, così costituito:

- Romano	Paolo	PRESIDENTE
- Iacolare	Biagio	VICE PRESIDENTE
- Valiante	Antonio	VICE PRESIDENTE
- Nappi	Francesco V.	CONSIGLIERE QUESTORE
- Marrazzo	Nicola	CONSIGLIERE QUESTORE
- D'Angelo	Bianca	CONSIGLIERE SEGRETARIO
- Mucciolo	Gennaro	CONSIGLIERE SEGRETARIO

**Assenti: =====**

**Presiede: Pres. P. Romano**

**Assiste il dirigente: Dott. Fernando De Angelis**

**RELATORE: Pres. P. Romano**

Alla stregua dell'istruttoria compiuta dal Settore

**Premesso che**

- Il D.Lgs 27 Ottobre 2009 n°150, d'ora in avanti denominato Decreto, ha disciplinato il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale;

- l'amministrazione è tenuta a misurare e a valutare i rendimenti con riferimento all'ente nel suo complesso, alle unità organizzative e ai singoli dipendenti, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, determinando il ciclo di gestione della performance migliorando il merito, la trasparenza e l'integrità;

- la misurazione e la valutazione delle strutture, dei dirigenti e del personale sono volte al miglioramento dei servizi, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative;

- il sistema di valutazione dei dirigenti e del personale, nel rispetto di quanto previsto dal CCNL, è stato adottato con delibera n° 183 del 17 maggio 2012 dell'Ufficio di Presidenza;

- il sistema di valutazione ha definito:

1. le modalità di misurazione e valutazione annuale delle performance articolate nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati assicurandone la trasparenza secondo le direttive dell'Ufficio di Presidenza;

2. la valutazione della prestazione individuale dei dirigenti collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi alla struttura di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

3. la valutazione del personale collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo;
- b) la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi;

- nelle more dell'adozione delle fasce di merito (la cui applicazione è stata rimandata con il D. Lgs. 141/2011 alla prossima tornata contrattuale) è stato necessario individuare livelli di prestazione collegati a range di punteggio che a loro volta corrispondono ad una percentuale di risultato che , in fasce aperte, determinano la differenziazione della valutazione;

- il sistema di valutazione ha definito altresì:

1. le caratteristiche degli obiettivi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità connesse ai processi di valutazione e controllo realizzate dal Consiglio Regionale;
2. le procedure di conciliazione relative alla valutazione del personale;
3. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;

- l'Ufficio di Presidenza, successivamente all'approvazione del bilancio di previsione della Regione, ha approvato con delibera n°196 del 10 luglio 2012 il Piano della performance, individuando, in coerenza con i contenuti dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con gli indirizzi e con gli obiettivi strategici dell'amministrazione, gli indicatori, i valori da raggiungere e gli obiettivi delle performance;

#### **rilevato che**

- nel sistema di valutazione approvato vi sono elementi che richiedono chiarimenti e precisazioni;

- le organizzazioni sindacali rappresentative del comparto hanno evidenziato la necessità di specificare tutti gli elementi non contenuti nel sistema di valutazione approvato con la delibera dell'Ufficio di Presidenza n° 183 del 17 maggio 2012, ma indispensabili all'atto della sua applicazione, nelle more di una verifica dell'intero sistema, alla luce dei risultati della sua applicazione nel corso dell'anno 2013;

- che le stesse OO.SS. del comparto hanno convenuto con la parte pubblica di confermare la disponibilità ad affidare a provvedimenti dell'Ufficio di Presidenza le parti delegate alla contrattazione, sistematizzando il modello di valutazione e il meccanismo premiante;

#### **Visto il**

- DLgs 27 ottobre 2009, n. 150;
- D.Lgs 141 / 2011;
- C.C.N.L. del comparto Regioni-AA.LL;
- C.C.D.I. del Consiglio Regionale della Campania;

**A VOTI UNANIMI**

**DELIBERA**

per i motivi espressi in narrativa, che qui si intendono integralmente riportati:

- che sono eliminate dal sistema di misurazione e di valutazione, le parti del testo nelle quali sono citati l'art. 19 del Decreto i cui effetti risultano sospesi dal D.lgs n°141/2011 e la cui applicazione è stata rimandata alla prossima tornata contrattuale;

- che per garantire il raggiungimento della percentuale massima sia per quanto attiene gli obiettivi e la retribuzione prevista dai CCNL e CCDI, per il solo anno 2012, in considerazione delle tempistiche, del carattere fortemente innovativo dell'istituto e delle problematiche connesse alla concreta applicazione dello stesso, la valutazione del personale da parte dei dirigenti terrà conto del rapporto di incidenza della partecipazione di ogni singolo lavoratore in rapporto al valore medio del raggiungimento dell'obiettivo e apporto individuale;

- che il detrattore di punteggio, denominato P (coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale), è applicato considerando la presenza in servizio secondo i principi normativi e contrattuali di categoria in vigore, secondo la seguente tabella:

100-81 % delle presenze = 100% retribuzione;  
80-61 % delle presenze = 80% retribuzione;  
60-51 % delle presenze = 60% retribuzione;  
al di sotto del 50% delle presenze, nessuna retribuzione;

- che al personale del comparto la cui valutazione dei comportamenti organizzativi da parte del dirigente sia da 0 a 5 punti, qualsiasi sia la percentuale di punteggio raggiunto dalla struttura per il raggiungimento degli obiettivi, non viene corrisposto alcuna indennità o premio incentivante.

D) di adottare la seguente modalità di attribuzione del punteggio centesimale per il personale del comparto:

<p><b>Livello 5</b></p> <p><b>OTTIMO</b></p> <p>Punteggio correlato: da 91 al 100</p>	<p>Prestazione superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.</p> <p>Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento.</p>
<p><b>Livello 4</b></p> <p><b>BUONO</b></p> <p>Punteggio correlato: da 81 al 90</p>	<p>Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.</p>
<p><b>Livello 3</b></p> <p><b>DISCRETO</b></p> <p>Punteggio correlato: da 71 al 80</p>	<p>Prestazione in linea con gli standard o le attese. Manifestazione di comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche.</p>
<p><b>Livello 2</b></p> <p><b>MIGLIORABILE</b></p> <p>Punteggio correlato: da 61 al 70</p>	<p>Prestazione non completamente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi.</p> <p>Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.</p>
<p><b>Livello 1</b></p> <p><b>SUFFICIENTE</b></p> <p>Punteggio correlato: da 51 a 60</p>	<p>Prestazione sufficientemente rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione.</p> <p>Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.</p>

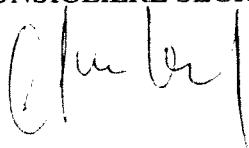
- di individuare nei 50 punti la soglia minima al di sotto della quale non verrà corrisposta alcuna retribuzione né relativa alla indennità di risultato per il personale appartenente alla categoria D, né all'utilizzo del fondo compensi per l'incentivazione della produttività collegata ad obiettivi;
- di collegare ai singoli livelli e fasce di punteggio, le seguenti percentuali di retribuzione:

Ottimo = 100%, Buono =95%, Discreto=90%, Migliorabile=85%, Sufficiente=80%.

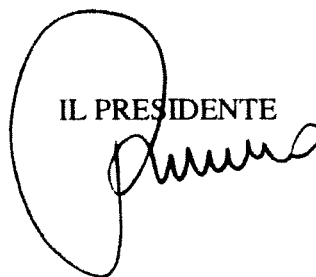
Al di sotto della sufficienza non viene corrisposto alcuna indennità o premio incentivante.

E ) La struttura tecnica permanente per la misurazione delle performance di supporto all'OIV, attualmente incardinata nel Settore Presidenza, di concerto con controllo di gestione, provvederà alla istruttoria degli atti e regolerà la procedura amministrativa nelle fasi previste dal sistema di valutazione, garantendo la informazione, la trasparenza e l'accesso agli atti.

IL CONSIGLIERE SEGRETARIO



IL PRESIDENTE



IL RESPONSABILE DELL'AREA GENERALE DI COORDINAMENTO  
Dott. Fernando De Angelis



Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance del Consiglio Regionale della Campania si compone di n.90 pagine dattiloscritte numerate progressivamente.

Il Presidente OIV

(dott. ARZILLO Luigi)

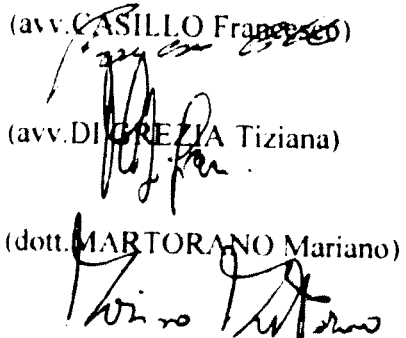


I Componenti OIV

(avv. CASILLO Francesco)

(avv. DI CREZIA Tiziana)

(dott. MARTORANO Mariano)



(dott.ssa DEL PRETE Francesca)

(avv. LAQUINTA Francesco)

(avv. MORRONE Roberta)

