



**GIUNTA REGIONALE  
DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E PERSONALE**

**MANUALE OPERATIVO  
PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

**Anno 2019**  
*(a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione)*

**Venezia**  
**marzo 2019**

## Sommario

MANUALE OPERATIVO .....	1
1. Le finalità della valutazione .....	3
2. Le tipologie di obiettivi .....	4
2.1. La Performance Organizzativa .....	4
2.2. La Performance Individuale .....	6
3. I fattori di prestazione .....	7
4. I soggetti della valutazione .....	8
5. Gli aspetti tecnici del sistema di valutazione .....	9
6. Le tempistiche del sistema di valutazione .....	9
7. Il collegamento con il sistema retributivo .....	11
8. La procedura di gestione dei reclami.....	11

## **OBIETTIVI E CONTENUTI**

Il presente documento illustra gli elementi e le modalità di funzionamento del sistema di valutazione della performance dei dirigenti secondo quanto fissato dalla normativa di riferimento – d.lgs. 150/2009 (come mod. dal D.Lgs. 74/2017) – che prevede l'introduzione del ciclo della performance e cioè di un processo che collega la pianificazione, la definizione degli obiettivi, la misurazione dei risultati e la valutazione della performance declinata con riferimento all'Ente nella sua globalità, alle unità organizzative e al singolo dipendente.

Il documento rappresenta un supporto alla compilazione della scheda di valutazione 2019, alla luce delle novità introdotte.

### **1. Le finalità della valutazione**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance costituisce un momento centrale della gestione finalizzato a:

- Misurare e valutare la performance con riferimento all'Ente nel suo complesso (performance organizzativa), alle Sezioni in cui si articola e ai singoli dirigenti e dipendenti (performance individuale), al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti nonché la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, quindi l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dalle strutture e dai singoli.

Rimangono inalterate le precedenti finalizzazioni per:

- promuovere l'identificazione degli obiettivi di maggiore rilievo da perseguire in relazione alle priorità dell'amministrazione;
- orientare l'azione individuale dei dirigenti ai risultati (di consolidamento, mantenimento, razionalizzazione o sviluppo) attesi dalla gestione;
- promuovere il progressivo adeguamento dei comportamenti organizzativi a quanto previsto dal ruolo manageriale;
- favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili;
- favorire la creazione di una logica di team e promuovere l'integrazione tra le diverse aree di responsabilità;
- fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema degli incarichi e al sistema retributivo della dirigenza.

## 2. Le tipologie di obiettivi

Le tipologie di obiettivi si distinguono in:

- 2 Obiettivi strategici di performance organizzativa;
- 2 Obiettivi di performance individuale di ciascun dirigente;
- 1 Obiettivo legato al processo di valutazione (rispetto dei tempi di valutazione dei dipendenti).

### 2.1. La Performance Organizzativa

In generale, la Performance Organizzativa prevede i seguenti ambiti:

a) l'attuazione delle politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) 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;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance organizzativa dell'ente è definita anche sulla base degli input dell'Amministrazione.

Ogni dirigente, nel 2019, con il supporto metodologico dell'OIV, concorre a realizzare un progetto di analisi organizzativa, così concepito:

Il primo obiettivo di performance organizzativa PROCESSI 2019 prevede le seguenti fasi:

- **Aggiornamento della mappatura dei processi** della Struttura, in ottica di razionalizzazione e semplificazione (19 macroprocessi), entro il 15 giugno 2019
- Fra i processi mappati, individuare quelli che comportano il **trattamento dei dati personali** - normativa privacy, entro il 15 giugno 2019
- Aggiornamento dell'**analisi del rischio corruzione**, secondo il Piano Nazionale Anticorruzione, entro il 15 giugno 2019
- Monitoraggio sull'**attuazione delle misure di prevenzione** individuate dai dirigenti in sede di valutazione e trattamento dei rischi specifici di processo, entro il 15 giugno 2019
- Rispetto delle **norme sulla trasparenza**.

Il raggiungimento dell'obiettivo viene monitorato dall'OIV semestralmente (con formalizzazione degli esiti alla fine del ciclo della performance annuale).

Questo obiettivo incide per il 20% sul totale degli obiettivi ed è comune a tutti i dirigenti e dipendenti.

**Il secondo obiettivo di performance organizzativa è specifico per l'AREA di appartenenza: Lean Management.**

Tale obiettivo potrà supportare la comunicazione all'interno dei gruppi di lavoro, il dialogo fra dirigente e collaboratori, e fornire nuove idee e nuovi spunti operativi per il miglioramento continuo dell'organizzazione regionale.

Si chiederà a ciascun dirigente di individuare e raccogliere nel primo semestre 2019 almeno 3 idee e progetti di miglioramento (con impatti positivi su efficienza, qualità del servizio), che vengano proposte ed illustrate dai suoi collaboratori del comparto.

Tali idee e progetti debbono ricollegarsi ad uno di questi ambiti:

- Programmazione economico-finanziaria (obiettivi DEFR, strategici e gestionali)
- Mappatura dei processi (soluzione di eventuali "colli di bottiglia" identificati)
- Customer Satisfaction (gli spunti possono derivare dagli esiti della CS applicata nel 2018, dando dunque voce all'interlocutore interno o esterno/stakeholder)
- Piano Anticorruzione e Trasparenza (obiettivi specifici del PTPC).
- Altro (specificare)

AREA	Collegamento diretto con					Altro
	Team di lavoro	Obiettivi DEFR	Mappatura Processi	Customer Satisfaction	Piano PTPC	
Dirigente/Struttura						
Idea 1		X				
Idea 2				X		
Idea 3			X			
Dirigente/Struttura						
Idea 4					X	
Idea 5		X				
Idea 6						X

Nel secondo semestre 2019 si chiederà a ciascun dirigente di implementare almeno una delle 3 idee e progetti di miglioramento.

La rendicontazione delle attività, relative all'obiettivo di Lean Management, per il I semestre 2019 e per il secondo semestre 2019, sarà effettuata attraverso apposita reportistica disposta dall'OIV e pubblicata nell'area intranet dedicata alla valutazione delle prestazioni.

Questo obiettivo incide per il 30% sul totale degli obiettivi, è comune a tutti i dirigenti e dipendenti appartenenti ad un'Area.

La puntualità di consegna e la completezza della documentazione vengono verificate semestralmente dall'OIV con formalizzazione degli esiti alla fine del ciclo della performance annuale, ed inserimento nel sistema informatizzato.

## 2.2. La performance individuale

La performance individuale per l'anno in corso si sviluppa anch'essa su obiettivi da raggiungere sulla base degli input dell'Amministrazione e con il supporto metodologico dell'OIV.

L'obiettivo INDIVIDUALE 1 viene assegnato a ciascun valutato dal proprio dirigente valutatore. Il peso di tale obiettivo è pari al 20% sul totale degli obiettivi.

Nell'assegnare tale obiettivo individuale, si chiede al dirigente valutatore, ove possibile, di correlarlo agli obiettivi strategici e gestionali contenuti nel DEFR.

Il dirigente valutatore effettuerà la valutazione finale dei relativi valutati con le consuete modalità.

L'obiettivo INDIVIDUALE 2 verterà nel 2019 per tutti i dirigenti (allineandosi alle linee guida del D.Lgs. 74/2017) sul monitoraggio della qualità dei servizi resi dall'Amministrazione ai cittadini e agli altri utenti finali. In particolare, sarà richiesto a ciascun valutato di realizzare un sondaggio di Customer Satisfaction, dando visibilità agli strumenti utilizzati e agli esiti del sondaggio.

La rendicontazione sarà effettuata attraverso apposita reportistica disposta dall'OIV e pubblicata nell'area intranet dedicata alla valutazione delle prestazioni.

L'esito finale di tale obiettivo, il cui peso è pari al 20% sul totale degli obiettivi, sarà definito dal dirigente valutatore, anche attraverso il supporto metodologico dell'OIV.

Oltre agli obiettivi di performance organizzativa ed individuale viene confermato un obiettivo del peso di 10% sul totale degli obiettivi, legato al corretto svolgimento delle attività di valutazione dei dipendenti e al rispetto dei tempi previsti. Tale indicatore verrà calcolato automaticamente alla fine del processo valutativo: si assegnerà un punteggio correlato alla data di conclusione della valutazione di tutti i dipendenti in carico a ciascun dirigente valutatore (la valutazione massima si raggiungerà rispettando i termini stabiliti, per ogni settimana di ritardo verrà applicata una penalità di due punti) secondo il seguente schema:

- punti 10 entro il rispetto dei termini stabiliti
- punti 8 nella prima settimana di ritardo
- punti 6 nella seconda settimana di ritardo
- punti 4 nella terza settimana di ritardo
- punti 2 nella quarta settimana di ritardo
- punti 0 oltre la quarta settimana di ritardo

In mancanza di dipendenti da valutare, il punteggio dell'obiettivo non verrà calcolato e il suo peso verrà ripartito nei due obiettivi individuali nella misura del 5% ciascuno.

### 3. I fattori di prestazione

I fattori di prestazione servono a verificare le competenze gestionali, manageriali, comunicative di ciascun dirigente:

FATTORI DI PRESTAZIONE	INCIDENZA %
1. CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	25
2. CAPACITA' MANAGERIALI	30
3. CAPACITA' DI COMUNICAZIONE	20
4. GESTIONE STRUMENTI DI VALUTAZIONE DIPENDENTI	25

I fattori sono pesati percentualmente a priori in termini di incidenza e la somma dei pesi ha valore 100%. Più precisamente ogni singola voce viene caratterizzata da una precisa descrizione.

- **CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Si considera la capacità del valutato nella gestione complessiva delle risorse umane affidatagli, in particolare: saper creare un adeguato clima partecipativo al fine di ottenere prestazioni qualitativamente coerenti con le esigenze dell'Amministrazione; motivare i collaboratori; assegnare le attività in relazione alle professionalità presenti, allo sviluppo professionale dei dipendenti e al rispetto delle pari opportunità; gestire coerentemente il sistema premiante intervenendo adeguatamente, secondo le previsioni contrattuali, anche nei casi di performance non in linea con gli standard operativi attesi.

- **CAPACITA' MANAGERIALI**

Si considera la capacità del valutato di pianificare, elaborare e controllare progetti complessi, avviare processi di cambiamento e innovazione, prendere decisioni tempestive ed efficaci, in sistema con il contesto organizzativo ed esterno, gestire in modo efficiente le risorse economiche a lui assegnate.

Tale fattore tiene in considerazione anche eventuali incarichi ad interim ricoperti dal valutato nel corso dell'anno, indice di maggiore complessità manageriale dell'attività gestita.

- **CAPACITA' DI COMUNICAZIONE**

Si considera la capacità del valutato di attivare, sostenere, sviluppare e gestire interazioni con interlocutori diversificati, sia interni che esterni, la capacità di ascolto e di espressione a livello interpersonale e di gruppo, in modo esaustivo ma sintetico, attraverso l'utilizzo di diversi mezzi comunicativi.

- **GESTIONE STRUMENTI DI VALUTAZIONE DIPENDENTI**

Il fattore esprime la qualità/differenziazione della valutazione dei dipendenti, espressa dal dirigente valutatore.

L'impiego di un algoritmo calcolato automaticamente dal sistema, a conclusione del percorso, permette di assegnare un punteggio che terrà conto del grado di differenziazione delle valutazioni effettuate (maggiore sarà la differenziazione e quindi la distribuzione degli esiti valutativi, maggiore sarà il punteggio assegnato, al contrario più gli esiti risulteranno concentrati attorno ad un valore, minore sarà il punteggio attribuito).

Il punteggio viene assegnato per i dirigenti che hanno un numero di dipendenti superiore a CINQUE (maggiore o uguale a SEI), basandosi sul calcolo della differenziazione (strumento operativo di calcolo: deviazione standard) delle valutazioni. La modalità di attribuzione dei punti è basata sui seguenti range:

- punti 10 con variabilità maggiore o uguale a 15
- punti 9 con variabilità tra 14,99 e 13,00
- punti 8 con variabilità tra 12,99 e 11,00
- punti 7 con variabilità tra 10,99 e 9,00
- punti 6 con variabilità tra 8,99 e 7,00
- punti 5 con variabilità tra 6,99 e 6,00
- punti 4 con variabilità tra 5,99 e 5,00
- punti 3 con variabilità tra 4,99 e 4,00
- punti 2 con variabilità tra 3,99 e 3,00
- punti 1 con variabilità tra 2,99 e 2,00
- punti 0 con variabilità inferiore o uguale a 1.99

Nel caso in cui il dirigente abbia meno di sei dipendenti da valutare, il punteggio del fattore non verrà calcolato e il suo peso verrà ripartito fra gli altri tre fattori in misura paritetica.

#### **4. I soggetti della valutazione**

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dalla Giunta Regionale che approva il Piano delle Performance e individua le linee guida per la determinazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione;
- dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance che assicura il rispetto della metodologia e la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, partecipandovi nei termini di cui al presente documento, e valida la Relazione della performance;
- dai dirigenti, che valutano le performance individuali del personale assegnato;
- In particolare, l'OIV propone alla Giunta Regionale la valutazione dei Direttori di Area, del Responsabile dell'Avvocatura e del Responsabile Anticorruzione e Trasparenza, nel rispetto della metodologia e della normativa vigente.

I direttori di Area promuovono la coerenza e assicurano il monitoraggio del processo valutativo nell'ambito della propria Area.

L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla Giunta regionale, nonché alla Corte dei conti, e al Dipartimento Funzione Pubblica;
- c) valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale della Regione;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito, delle pari opportunità e della professionalità;
- e) propone alla Giunta regionale, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, le risultanze della valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi;
- f) esprime un parere vincolante sul sistema di misurazione e valutazione della performance, aggiornato annualmente dall'Amministrazione;
- g) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento Funzione Pubblica;

h) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

Potranno essere previste, in fase di valutazione, delle audizioni fra OIV e Direttori di Area, relative al processo e agli esiti valutativi di ciascun Area di competenza.

Il sistema di valutazione della performance è rivolto a tutti i dirigenti con incarico che abbiano svolto in corso d'anno un'attività di almeno sei mesi; nei casi di assenza tutelata dalla legge si provvederà ad una valutazione "pro quota" relativa ai mesi di servizio effettivamente prestato.

## 5. Gli aspetti tecnici del sistema di valutazione

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione dirigenziale in un punteggio. Il punteggio massimo ottenibile da un dirigente è convenzionalmente fissato in **1000 punti** dei quali:

- **700 riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi (70%);**
- **300 alla valutazione su fattori di prestazione (30%).**

Dei 700 punti attribuibili alla valutazione su obiettivi: il 50% è legato al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa mentre il rimanente 50% è correlato al raggiungimento degli obiettivi di performance individuale.

## 6. Le tempistiche del sistema di valutazione

Il percorso di valutazione che viene effettuato attraverso l'apposita scheda elettronica prevede tre fasi:

### FASE A

Ad inizio periodo (entro il mese di aprile), valutatore e valutato, attraverso un confronto personale, validano la scheda relativa agli obiettivi di performance organizzativa e individuale.

### FASE B

Nel mese di giugno/luglio viene effettuata una verifica intermedia, in un apposito confronto individuale tra valutatore e valutato.

In occasione del colloquio di valutazione intermedio, valutatore e valutato condividono e verificano l'andamento della prestazione, sia riguardo al raggiungimento degli obiettivi che dei fattori, ed il valutatore indica un giudizio sintetico per ciascun valutato

- sotto le attese

= in linea con le attese

+ sopra le attese

### FASE C

Al termine del periodo (gennaio/febbraio dell'anno successivo) viene effettuata l'istruttoria finale, nell'ambito della quale si determina il grado di raggiungimento degli obiettivi e la valutazione dei fattori di prestazione.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene individuato confrontando il valore finale dell'indicatore con i valori minimi e massimi predeterminati in fase di assegnazione obiettivi, attraverso la seguente scala esemplificativa:

<b>VALUTAZIONE OBIETTIVI</b>	<b>PUNTI</b>	<b>NOTE</b>
Completamente inadeguato	0-1	<b>Motivare</b>
Parzialmente inadeguato	2-3	<b>Motivare</b>
Insufficiente	4-5	
Sufficiente	6	
Discreto	7	
Buono	8	
Molto Buono	9	<b>Motivare</b>
Eccellente	10	<b>Motivare</b>

Gli obiettivi raggiunti e/o superati con particolare qualità documentata vanno in ogni caso motivati nel dettaglio dal valutatore.

I punteggi effettivi si ottengono moltiplicando i punti raggiunti relativi al singolo obiettivo per il peso attribuito allo stesso.

Il punteggio effettivo finale è dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi per l'incidenza globale attribuita agli stessi (70%).

La valutazione dei primi tre fattori di prestazione avviene attribuendo un punteggio, come evidenziato dalla seguente tabella:

<b>VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE</b>	<b>PUNTI</b>	<b>NOTE</b>
Completamente inadeguato	0-1	<b>Motivare</b>
Parzialmente inadeguato	2-3	<b>Motivare</b>
Insufficiente	4-5	
Sufficiente	6	
Discreto	7	
Buono	8	
Molto Buono	9	<b>Motivare</b>
Eccellente	10	<b>Motivare</b>

Il livello di assoluta mancanza di adesione alle attese dell'Ente è rappresentato dal valore 0, mentre quello di prestazione decisamente superiore alle attese dell'Ente è rappresentato dal valore 10. Tutti i valori devono essere motivati e rappresentano per il valutatore l'opportunità di evidenziare sia situazioni di particolare carenza rispetto alla posizione occupata, sia situazioni di eccellenza nello svolgimento delle attività.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi personali e dei fattori di prestazione, da parte del dirigente valutatore, non porterà immediatamente alla definizione del punteggio finale del dirigente valutato, in quanto:

- un obiettivo del dirigente valutato è legato al rispetto dei tempi previsti della valutazione dei dipendenti;
- un fattore di prestazione è legato al grado di differenziazione delle valutazioni espresse dal Dirigente nei confronti dei propri collaboratori.

Pertanto il punteggio da attribuire all'obiettivo e al fattore, legati alla valutazione dei dipendenti, sarà determinato solo alla fine del processo di valutazione dei dipendenti.

Solo alla conclusione del ciclo della performance, con la valutazione definitiva dei dipendenti, sarà quindi calcolato il punteggio finale del dirigente valutato; da quel

momento sarà possibile firmare (siglare informaticamente l'accettazione del punteggio) la scheda da parte del dirigente valutato.

Il punteggio effettivo finale è dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli fattori per l'incidenza globale attribuita agli stessi (30%).

La valutazione finale complessiva, quindi, si ottiene come descritto nella tabella che segue:

<b>VOCE</b>		<b>PUNTI MAX</b>	<b>INCIDENZA %</b>	<b>ESITO FINALE</b>
Valutazione obiettivi	<i>O</i>	1000	70%	<b>700</b>
Valutazione fattori di prestazione	<i>F</i>	1000	30%	<b>300</b>
<b>Valutazione finale</b>	<b><i>O + F</i></b>		<b>100%</b>	<b>1000</b>

La valutazione rappresenta dunque uno strumento manageriale fondamentale per il dirigente, sia nella fase di definizione degli obiettivi che in quella di condivisione finale tra valutatore e valutato.

## 7. Il collegamento con il sistema retributivo

L'Amministrazione stabilisce ad inizio anno la retribuzione di risultato potenziale per ciascuna posizione dirigenziale.

Tale retribuzione viene successivamente erogata in relazione agli esiti valutativi; il punteggio effettivamente conseguito, arrotondato per difetto, è rappresentato dal sottostante sistema di distribuzione per fasce:

<b>fascia 1</b>	<b>fascia 2</b>	<b>fascia 3</b>	<b>fascia 4</b>	<b>fascia 5</b>	<b>fascia 6</b>	<b>fascia 7</b>
1000 - 951	950 - 901	900 - 801	800 - 701	700 - 601	600 - 501	500 - 0
100%	90%	80%	70%	60%	50%	0%

## 8. La procedura di gestione dei reclami

Può essere posto reclamo alla valutazione entro e non oltre 30 giorni dalla ricezione degli esiti valutativi, indirizzando una nota sintetica all'OIV.

L'OIV, nel caso di reclamo, verificherà la correttezza metodologica del processo valutativo e valuterà l'eventuale opportunità di fissare un'audizione con il reclamante e/o il suo dirigente valutatore, al fine di monitorare gli eventuali casi critici.

*Per informazioni e supporto è possibile rivolgersi alla Direzione Organizzazione e Personale:  
aspetti metodologici tel. 041 279 2637 - 2499  
aspetti informatici tel. 041 279 2481 - 2156*