



**GIUNTA REGIONALE
DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E PERSONALE**

**MANUALE OPERATIVO
PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI**

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

*Venezia
maggio 2019*

Sommario

MANUALE OPERATIVO.....	1
1. Le finalità della valutazione.....	3
2. Le tipologie di obiettivi.....	3
2.1. La Performance Organizzativa	3
2.2. La Performance Individuale.....	5
3. Fattori professionali e comportamentali.....	6
4. Gli aspetti tecnici del sistema di valutazione	7
5. Fasi e tempistica.....	9
6. Il collegamento con il sistema retributivo.....	10
7. La procedura dei reclami.....	10

OBIETTIVI E CONTENUTI

Il presente documento illustra gli elementi e le modalità di funzionamento del sistema di valutazione della performance dei dipendenti, secondo quanto fissato dalla normativa di riferimento – d.lgs. 150/2009 – 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.

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, alle Direzioni in cui si articola e ai singoli dipendenti al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti nonché la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dalle Strutture e dai singoli.
- promuovere l'identificazione degli obiettivi di maggiore rilievo da perseguire in relazione alle priorità dell'amministrazione;
- orientare l'azione individuale dei dipendenti 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 dei dipendenti.

2. Le tipologie di obiettivi

La metodologia dipendenti 2019, in coerenza con il dettato normativo, allinea la scheda di valutazione del comparto a quella della dirigenza. Viene introdotta la distinzione nelle tipologie di obiettivi, che si concretizza in:

- 2 Obiettivi di performance organizzativa;
- Da 1 a 2 Obiettivo/i di performance individuale di ciascun dipendente;

2.1. La Performance Organizzativa

In generale, la Performance Organizzativa prevede i seguenti ambiti: l'attuazione delle politiche di soddisfazione dei bisogni della collettività; il grado di realizzazione del mandato, il grado di soddisfazione dell'utenza, lo sviluppo degli strumenti offerti dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione e lo sviluppo organizzativo, il grado di partecipazione dei cittadini, la riduzione dei costi e dei tempi, la quantità dei servizi, gli obiettivi delle pari opportunità. La performance organizzativa dell'ente è definita con il coinvolgimento della Giunta Regionale, attraverso l'individuazione di una serie di schede con finalità, obiettivi strategici, obiettivi gestionali, indicatori dell'ente e delle strutture. Per ognuna si definisce una serie di indicatori di outcome.

Ogni struttura, nel 2019, su indicazione dell'OIV, concorre a realizzare un progetto di analisi organizzativa, così concepito:

L'obiettivo 1 di performance organizzativa prevede le seguenti attività:

- 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.

Questo obiettivo incide per il 5% sul totale degli obiettivi ed è comune a tutti i dirigenti e dipendenti.

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

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. Coinvolgerà tutti i dipendenti regionali.

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 (organizzazione, digitalizzazione)

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

Esempi di filoni progettuali che possono essere sviluppati e dettagliati, in ottica lean management:

- ✓ riduzione degli adempimenti amministrativi (riferimento: mappatura processi, organizzazione)
- ✓ razionalizzazione delle strutture con valorizzazione delle sinergie (mappatura processi, organizzazione)
- ✓ digitalizzazione degli adempimenti, con sostituzione di quelli su carta, anche se scannerizzata, con produzione solo digitale (mappatura processi, digitalizzazione)
- ✓ contenimento della spesa di funzionamento (DEFR)

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 15% 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.

E' previsto, alla fine del percorso, per gli appartenenti ai Team che hanno realizzato/implementato delle Idee/Progetti considerati a più alto impatto, la possibilità dell'erogazione di un bonus supplementare al premio di risultato.

La scelta delle Idee/Progetti più significativi sarà a cura del singolo Direttore di Area, che ha a disposizione un numero di Idee/Progetti da premiare con il bonus supplementare, coerente con il numero di dipendenti appartenenti a ciascuna Area.

Ad ogni modo, l'effettiva quantificazione dei progetti ritenuti di più alto impatto e quindi dei dipendenti effettivamente beneficiari del bonus economico di cui all'art. 69 CCNL 21.05.2018 sarà rapportata alle risorse che risulteranno destinate, in sede di contrattazione decentrata, all'istituto in argomento. In caso le risorse destinate non fossero sufficienti per premiare tutti i dipendenti in questione (con esclusione di quelli titolari di Posizione Organizzativa per i quali il relativo trattamento economico accessorio è omnicomprensivo), sarà l'OIV, con scelta motivata, a selezionare i progetti e i dipendenti cui riconoscere la differenziazione del premio individuale.

2.2. La performance individuale

La performance individuale è riferita agli obiettivi individuali assegnati al singolo dipendente e prevede i seguenti ambiti: indicatori di performance, il grado di raggiungimento degli obiettivi, la qualità del contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente. Gli obiettivi personali del dipendente valutato possono essere un massimo di due e un minimo di uno e incidono per l'80% sulla parte obiettivi.

3. Fattori professionali e comportamentali

Per la verifica degli aspetti legati alle attività del dipendente si considera un paniere di dieci fattori, uguali per tutto il personale, per ciascuno dei quali deve essere espressa una valutazione attraverso un giudizio sintetico che va, anch'esso, da un massimo di 10 ad un minimo di 0 punti. I fattori sono divisi in due gruppi, dal numero 1 al numero 6 e dal numero 7 al numero 10, e rilevano rispettivamente le caratteristiche professionali e comportamentali del dipendente (vedi tabella 2).

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO
1 Preparazione (grado di approfondimento nello svolgimento delle mansioni affidate)
2 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)
3 Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate)
4 Qualità (livello qualitativo raggiunto nella prestazioni effettuate)
5 Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)
6 Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)
7 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)
8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)
9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)
10 Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro)

Anche in questo caso, per garantire e tutelare le differenze di gestione operativa delle attività tra ciascuna categoria di dipendenti, si è resa necessaria una pesatura dell'incidenza di ciascun fattore in funzione delle diverse categorie. Tale differenziazione è riassunta nella tabella sottostante:

FATTORE	PO	D	C	B e A
1 Preparazione	15	10	5	5
2 Competenza	15	15	15	10
3 Qualificazione	5	10	10	5
4 Qualità	10	10	10	10
5 Puntualità	5	5	15	20
6 Autonomia	15	15	10	10
7 Flessibilità	5	10	10	10
8 Relazioni	10	10	10	10
9 Guida	15	10	5	5
10 Disponibilità	5	5	10	15
TOTALE	100	100	100	100

4. Gli aspetti tecnici del sistema di valutazione

La valutazione delle performance avviene per mezzo di uno strumento informatico disponibile esclusivamente su formato elettronico, in conformità con il percorso metodologico del presente manuale operativo.

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

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

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

La valutazione sui dieci fattori di prestazione precedentemente pesati avviene attribuendo un punteggio, come evidenziato dalla seguente tabella:

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

Il livello di assoluta mancanza di adesione alle attese dell'Ente è rappresentato dal valore 0, mentre quello di prestazione, riconosciuto superiore alle attese dell'Ente, è rappresentato dal valore 10. Tutti i valori 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. Non sono richieste motivazioni a fronte degli esiti espressi sia per parte obiettivi che fattori di prestazione.

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione in un punteggio. Il punteggio massimo ottenibile da un dipendente è convenzionalmente fissato in **1.000 punti** diversamente ripartiti in funzione di ciascuna categoria d'appartenenza, come evidenziato nella tabella seguente:

A & B	INCIDENZA %	ESITO FINALE
Valutazione su obiettivi	30%	300
Valutazione su fattori di prestazione	70%	700
Valutazione finale sulla prestazione	100%	1000

C	INCIDENZA %	ESITO FINALE
Valutazione su obiettivi	40%	400
Valutazione su fattori di prestazione	60%	600
Valutazione finale sulla prestazione	100%	1000

D	INCIDENZA %	ESITO FINALE
Valutazione su obiettivi	50%	500
Valutazione su fattori di prestazione	50%	500
Valutazione finale sulla prestazione	100%	1000

PO	INCIDENZA %	ESITO FINALE
Valutazione su obiettivi	60%	600
Valutazione su fattori di prestazione	40%	400
Valutazione finale sulla prestazione	100%	1000

Come di consueto, è richiesto di inserire nella scheda un riscontro finale, da compilarsi a cura del dipendente valutato, che serve a monitorare la corretta applicazione del sistema di valutazione, sia sul piano delle procedure che del rispetto dei tempi.

Al dipendente è chiesto di rispondere a tre domande per verificare se la gestione del processo valutativo si è svolta nella maniera prevista dalla metodologia e, nel caso lo ritenga indispensabile, di riportare le sue osservazioni scritte nell'apposito spazio dedicato.

5. Fasi e tempistica

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

1. APRILE 2019 FASE A

Compilazione della scheda

La predisposizione della scheda di valutazione del personale segue necessariamente il momento di compilazione della scheda di valutazione dei dirigenti, che individua gli obiettivi gestionali di ogni singolo responsabile. Tali obiettivi servono come riferimento obbligatorio in fase di predisposizione della scheda dei dipendenti. Attraverso il consueto colloquio tra dirigente e dipendente si concorda e si predispongono la scheda di valutazione: nell'area obiettivi vanno riportati quelli gestionali del dirigente e quelli personali del valutato per il raggiungimento delle finalità assegnate all'Unità Organizzativa di appartenenza. Come già evidenziati, gli obiettivi personali devono essere soppesati, per poterne mettere in risalto le priorità e l'importanza in termini di realizzazione.

2. LUGLIO 2019 FASE B

Valutazione intermedia

Nel mese di luglio viene effettuata una verifica intermedia tramite apposito confronto individuale tra valutatore e valutato.

In occasione del colloquio di valutazione intermedio, valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione, sia riguardo al raggiungimento degli obiettivi che dei fattori, indicando un giudizio sintetico

- sotto le attese

= in linea con le attese

+ sopra le attese

3. FEBBRAIO 2020 FASE C

Valutazione finale delle prestazioni e fase conclusiva

Rappresenta la fase finale del percorso. Sulla parte obiettivi va esclusivamente inserita la percentuale di raggiungimento degli stessi. Il sistema di formule procederà automaticamente a fornire il punteggio finale. Sulla scheda dei fattori professionali e comportamentali, a fronte di un peso già predefinito per singola categoria (A & B, C, D, PO) vanno inserite le valutazioni per singolo fattore. I punteggi di ciascuna area e l'esito finale, come precedentemente descritto, vengono generati automaticamente.

Tale punteggio deve essere, infine, riportato nella tabella di sintesi aggiornata, la quale, come per le fasi precedenti, verrà approvata e firmata elettronicamente dai soggetti coinvolti nel processo valutativo.

Si raccomanda ai Dirigenti valutatori di porre attenzione al rispetto dei tempi previsti per la valutazione ed alla differenziazione dei punteggi espressi, in quanto avranno una ricaduta sul punteggio finale della valutazione del Dirigente stesso.

Più nello specifico, per ciò che concerne l'obiettivo dirigenziale **legato al processo di valutazione dipendenti** (rispetto dei tempi di valutazione), il calcolo del punteggio viene effettuato sulla base dei seguenti range:

- punti 10 – vengono assegnati nel caso in cui il valutatore confermi il punteggio di **tutti** i suoi valutati entro i termini previsti dalla valutazione dipendenti;
- punti 8 - vengono assegnati nel caso in cui il valutatore confermi il punteggio di **tutti** i suoi valutati entro la settimana successiva ai termini previsti dalla valutazione dipendenti;
- punti 6 - vengono assegnati nel caso in cui il valutatore confermi il punteggio di **tutti** i suoi valutati entro le due settimane successive ai termini previsti dalla valutazione dipendenti;
- punti 4 - vengono assegnati nel caso in cui il valutatore confermi il punteggio di **tutti** i suoi valutati entro le tre settimane successive ai termini previsti dalla valutazione dipendenti;
- punti 2 - vengono assegnati nel caso in cui il valutatore confermi il punteggio di **tutti** i suoi valutati entro il mese successivo ai termini previsti dalla valutazione dipendenti;
- punti 0 – vengono assegnati nel caso di conferma della valutazione oltre il mese successivo ai termini previsti .

Viene confermato un fattore, richiesto anche dalla normativa vigente, che ha lo scopo di considerare la qualità della valutazione dei dipendenti, espressa dal dirigente valutatore.

Attraverso l'impiego di un algoritmo calcolato automaticamente dal sistema, a conclusione del percorso, verrà assegnato un punteggio che terrà conto del livello 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 di SEI) basandosi sul calcolo della differenziazione 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

Si invitano inoltre i Dirigenti regionali apicali ad operare **un'attività preventiva di coordinamento con i propri Dirigenti di Unità Organizzativa**, finalizzata ad evitare episodi di disallineamento generale nelle valutazioni delle singole Unità Organizzative di una Direzione.

Per quanto concerne le eventuali osservazioni dei singoli dipendenti, i medesimi dovranno essere inoltrati alla Direzione Organizzazione e Personale che effettuerà la relativa istruttoria al fine di un componimento della problematica.

In caso di riscontrato mancato rispetto delle procedure, non si devono verificare situazioni penalizzanti nei confronti dei dipendenti valutati.

Alle OO.SS. verrà assicurata un'informazione costante in ordine alla situazione in atto e, in particolare, verrà fornito un report finale dei casi trattati.

6. Il collegamento con il sistema retributivo

Per tutte le tipologie di dipendenti, comprese le posizioni organizzative, da quest'anno si seguono le regole di applicazione del collegamento degli esiti valutativi al sistema retributivo per fasce che vengono applicate alla dirigenza. La Regione, cioè, stabilisce ad inizio anno la retribuzione di risultato potenziale per ciascuna categoria.

Tale retribuzione viene successivamente erogata in relazione al punteggio effettivamente conseguito attraverso il sottostante sistema di distribuzione per fasce di punteggio.

fascia 1	fascia 2	fascia 3	fascia 4	fascia 5	fascia 6	fascia 7
1000 - 951	950 - 901	900 - 801	800 - 701	700 - 601	600 - 501	500 - 0
100%	95%	90%	80%	70%	60%	0%

7. 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. Nel caso l'OIV rilevi discrasie metodologiche, fisserà un'audizione con il reclamante e/o il suo dirigente

valutatore. Nel caso l'OIV non rilevi discrasie metodologiche, invierà una risposta scritta al reclamante, senza effettuare l'audizione.
Resta ferma la procedura di cui all'art. 8, comma 3, del CCDI 2018-2020.

*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*