



GIUNTA REGIONALE
DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

MANUALE OPERATIVO
PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Anno 2020
(a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione)

*Venezia
maggio 2020*

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	5
3. I FATTORI DI PRESTAZIONE.....	6
4. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE	7
5. GLI ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....	8
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 2020, 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, così come previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009.

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 2020, con il supporto metodologico dell'OIV, concorre a realizzare un progetto di analisi organizzativa, così concepito:

Il primo obiettivo di performance organizzativa che viene denominato "PROCESSI ORGANIZZATIVI. ANALISI DEI RISCHI E TRASPARENZA", si sviluppa attraverso le seguenti fasi:

1. Nell'ambito dell'analisi del contesto interno, individuazione e disamina dei processi organizzativi ("mappatura" dei processi) entro il 15 ottobre 2020;
2. Valutazione del rischio corruttivo (identificazione eventi rischiosi, analisi del rischio, ponderazione del rischio) entro il 15 ottobre 2020;
3. Trattamento del rischio (individuazione delle misure, programmazione delle misure) entro il 15 ottobre 2020;

Attuazione degli obblighi di trasparenza da parte dei Responsabili della trasmissione e dei Responsabili della pubblicazione dei dati/informazioni/documenti, in conformità alla tempistica e a quant'altro stabilito dal PTPCT2020-2022 - Sezione Seconda (Paragrafi 19-20).

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.

Questo obiettivo incide per il 30% sul totale degli obiettivi, e viene valutato per ciascun dirigente.

L'esito del primo semestre incide per il 15% e l'esito del secondo semestre incide per il restante 15%.

Si chiederà, dunque, a ciascun dirigente di predisporre il report del primo semestre allegato alla presente metodologia ed una breve relazione (max 2 pagine in formato word) relativa all'attività svolta in modalità di **lavoro agile** e più in generale le opportunità e le criticità rilevate nel corso dell'emergenza sanitaria Covid 19 nel primo semestre 2020. Tale documentazione deve essere realizzata ed inviata entro il 10 luglio 2020.

Nel secondo semestre 2020 si chiederà a ciascun dirigente di predisporre il report del secondo semestre 2020 allegato alla presente metodologia ed una breve relazione (max 2 pagine in formato word) relativa agli strumenti e alle attività svolte in modalità di **lavoro agile, anche ai sensi dell' art. 263 del DL n. 34 del 19/5/2020 (DL Rilancio)**, che possano essere implementate e rese operative anche in futuro, a seguito dell'emergenza sanitaria Covid 19. Tale documentazione deve essere realizzata ed inviata entro il 15 gennaio 2021.

Contestualmente dovranno essere individuati i procedimenti che possono essere svolti proficuamente, in tutto o in parte, in modalità lavoro agile, attraverso la loro digitalizzazione, valutato l'impatto sui destinatari finali dei provvedimenti, in una ottica di semplificazione e di rispetto della tempistica.

Le strutture regionali direttamente coinvolte nella gestione operativa dell'emergenza sanitaria, possono presentare come relazione accompagnatoria ai Report, le risultanze degli indicatori e delle attività svolte sul campo, ed eventualmente rendicontate in altri contesti nel corso del 2020.

La puntualità di consegna e la completezza della documentazione vengono verificate semestralmente dall'OIV (sulla base dei criteri di valutazione allegati alla presente metodologia, e che verranno resi pubblici nel sito intranet *Il Personale informa all'avvio del percorso di valutazione 2020*) con monitoraggio degli esiti del primo semestre e alla fine del ciclo della performance annuale, per il successivo inserimento dei dati 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 verterà nel 2020 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 (customer satisfaction), con particolare riferimento alle attività svolte con modalità di lavoro agile e nel periodo

dell'emergenza sanitaria. Ove possibile, si identificheranno le attività riconducibili alla realizzazione degli obiettivi, strategici e gestionali, rimodulati nel DEFR.

Alternativamente e senza alcuna penalizzazione, ogni dirigente può scegliere di somministrare ed effettuare la propria analisi di customer satisfaction rivolta ad utenti interni all'Amministrazione, anche con riferimento a possibili azioni intraprese a favore dell'utenza nell'ottica di semplificazione e snellimento delle procedure. In tal caso può essere destinatario di indagine atta a rilevare il livello di soddisfazione, tenuto conto della tipologia di attività e di relazioni instaurate da ciascuna struttura, sia un campione rappresentativo di personale della propria Area che di Area/e diversa/e.

La rendicontazione al 31/12/2020, da inviare entro il 15/1/2021, consiste nel report di customer satisfaction allegato alla presente metodologia e in una breve relazione.

L'esito finale di tale obiettivo, il cui peso è pari al 40% sul totale degli obiettivi, sarà valutato dal dirigente valutatore.

Oltre agli obiettivi di performance organizzativa ed individuale viene confermato **l'obiettivo INDIVIDUALE 2** 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 (eccetto nel caso del verificarsi di eventi emergenziali, opportunamente segnalati dall'Amministrazione): 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 un punto).

In mancanza di dipendenti da valutare, il punteggio dell'obiettivo non verrà calcolato e il suo peso verrà attribuito all'obiettivo individuale 1 nella misura del 10%.

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	35
3. CAPACITA' DI COMUNICAZIONE	15
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 efficaci nel rispetto delle tempistiche, in linea con il contesto organizzativo ed esterno, gestire in modo efficiente le risorse economiche a lui assegnate, risolvere le problematiche e affrontare le criticità a carattere di urgenza.

Tale fattore tiene in considerazione anche eventuali incarichi ad interim ricoperti dal valutato nel corso dell'anno e del numero di sedi coordinate dal dirigente nel territorio, indici di maggiore complessità manageriale dell'attività gestita.

- **CAPACITA' DI COMUNICAZIONE**

Si considera la capacità del valutato di utilizzare in modo efficace gli strumenti di comunicazione tradizionali e quelli più innovativi, abilitanti il lavoro agile (videoconferenze). Si valuta inoltre la capacità di elaborare un documento o un atto in modo sintetico e comprensibile, e di presentare in modo adeguato il proprio punto di vista in una riunione dinanzi a diversi interlocutori.

- **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 gli esiti della performance;
- dai dirigenti, che valutano le performance individuali del personale assegnato;
- In particolare, l'OIV valuta il grado di raggiungimento della performance organizzativa assegnando nelle schede di valutazione di ciascun dirigente un punteggio agli obiettivi di performance organizzativa 1 e 2, **motivandolo**. Inoltre 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. A tale riguardo sarà definita una specifica scheda di valutazione per ciascun direttore di Area comprensiva di obiettivi legati all'organizzazione interna, con particolare riferimento alle attività gestite con modalità di lavoro agile nell'ambito dell'emergenza sanitaria Covid 19.

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) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento Funzione Pubblica;
- g) 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 ciascuna 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 giugno), valutatore e valutato, attraverso un confronto personale, anche con modalità agile con strumenti di collegamento a distanza, validano la scheda relativa agli obiettivi di performance organizzativa e individuale.

FASE B

Nel mese di luglio viene effettuata una verifica intermedia, in un apposito confronto individuale tra valutatore e valutato, anche con modalità agile con strumenti di collegamento a distanza.

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 di performance organizzativa ed individuale si determina confrontando il valore finale dell'indicatore con i valori minimi e massimi predeterminati in fase di assegnazione obiettivi, attraverso la seguente scala esemplificativa:

VALUTAZIONE OBIETTIVI	PUNTI	NOTE
Completamente inadeguato	0-1	Motivare
Parzialmente inadeguato	2-3	Motivare
Insufficiente	4-5	Motivare
Sufficiente	6	Motivare
Discreto	7	Motivare
Buono	8	Motivare

Molto Buono	9	Motivare
Eccellente	10	Motivare

Gli esiti finali degli obiettivi 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:

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

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:

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

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:

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%	90%	80%	70%	60%	50%	0%

8. La procedura di gestione dei reclami

Può essere posto reclamo alla valutazione entro e non oltre 15 giorni dalla ricezione degli esiti valutativi (comprensivi della performance organizzativa e della performance individuale), indirizzando una nota sintetica all'OIV.

L'OIV, nel caso di reclamo, verificherà la correttezza metodologica del processo valutativo e fisserà un'audizione con il reclamante (che se lo riterrà opportuno potrà essere accompagnato da un rappresentante sindacale o persona di fiducia) 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