



**GIUNTA REGIONALE  
DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E PERSONALE**

**MANUALE OPERATIVO  
PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI**

**Anno 2021  
(a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione)**

**Venezia  
aprile 2021**

## Sommario

<b>MANUALE OPERATIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Le finalità della valutazione.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Le tipologie di obiettivi.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. La Performance Organizzativa .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. La Performance Individuale.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Fattori professionali e comportamentali .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Gli aspetti tecnici del sistema di valutazione .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Fasi e tempistica.....</b>	<b>9</b>
<b>6. Il collegamento con il sistema retributivo.....</b>	<b>11</b>
<b>7. La procedura dei reclami.....</b>	<b>11</b>

## **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 2021.

### **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 2021 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.

Le Strutture, nel 2021 concorrono a realizzare un progetto che consiste nell'aggiornamento delle informazioni necessarie in materia di anticorruzione e trasparenza.

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

1. Nell'ambito dell'analisi del contesto interno, descrizione dei processi organizzativi ("mappatura" dei processi) entro il secondo semestre 2021;
2. Valutazione del rischio corruttivo (identificazione eventi rischiosi, analisi del rischio, ponderazione del rischio) entro il secondo semestre 2021;
3. Trattamento del rischio (individuazione delle misure, programmazione delle misure) entro il secondo semestre 2021;

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 (con formalizzazione degli esiti alla fine del ciclo della performance annuale).

Il **secondo obiettivo di performance organizzativa** è specifico per l'AREA e la Struttura di appartenenza. Si inquadra di un contesto più generale di sviluppo delle competenze digitali delle strutture della Giunta regionale: Attuazione DGR 938/2020: digitalizzazione – dematerializzazione - efficientamento organizzativo.

Per il 2021, anche al fine di supportare l'adozione in modalità ordinaria del lavoro agile nell'amministrazione regionale, secondo le azioni previste nel Piano operativo del Lavoro Agile allegato (POLA), si ritiene indispensabile investire in adeguati processi di digitalizzazione e dematerializzazione o comunque di miglioramento/efficientamento organizzativo, affinché la prestazione lavorativa di lavoro possa essere svolta ancora più efficacemente garantendo il rispetto, se non il miglioramento, dei termini procedurali senza pregiudizio alcuno, consentendo il pieno funzionamento della "macchina amministrativa" anche in situazioni emergenziali.

Si tratta di un obiettivo anche connesso con l'analisi già svolta nel corso del 2020 dalle strutture regionali in merito alle attività/procedimenti digitalizzabili con potenziali utili riflessi sulla possibilità di svolgimento in modalità agile, ove la natura dell'attività lo consenta.

Ciascuna struttura, con riferimento alle attività mappate e in un contesto coordinato di Area, in relazione alla sua criticità, agli stakeholder interessati e in funzione delle risorse disponibili, elabora un piano di digitalizzazione – dematerializzazione.

E' utile precisare che tale obiettivo da raggiungere deve essere nella effettiva disponibilità e sostenibilità organizzativa (risorse umane e finanziarie fruibili) del dirigente valutatore proponente e del dirigente valutato al fine di evitare un sovraccarico di proposte che coinvolgano direttamente la Direzione ICT e Agenda Digitale, il cui eventuale supporto potrà essere necessariamente marginale, anche alla luce del fatto che la Direzione stessa è e potrà essere in futuro già notevolmente impegnata nella realizzazione dei macroprogetti di digitalizzazione ad ampio raggio coordinati direttamente dalla Segreteria Generale della Programmazione e dalle singole Aree.

Viene data priorità, qualora la struttura non lo avesse già adottata, alla fascicolazione digitale e firma digitale collegata al protocollo regionale (DOGE) secondo gli standard già definiti dalla Direzione ICT e Agenda Digitale e dalla Direzione Acquisti e AAGG.

Possono essere anche considerati a tal fine, a titolo esemplificativo e non esaustivo, l'adozione di strumenti digitali come:

- altri strumenti di fascicolazione digitale e di ottimizzazione dell'attività lavorativa, con dematerializzazione delle attività;
- miglioramento nella gestione dell'attività di gruppo da remoto.

Si chiederà, dunque, a ciascun dipendente di partecipare nel corso del primo semestre all'individuazione e all'analisi dell'attività oggetto di digitalizzazione.

Nel secondo semestre 2021 si chiederà a ciascun dipendente di contribuire attivamente allo stato di avanzamento del progetto di digitalizzazione.

Si precisa che, qualora lo sviluppo del progetto richieda, per la sua complessità un periodo eccedente l'anno in corso, dovranno essere indicati per il periodo di competenza 2021-2022 le fasi di sviluppo previste per ogni singolo anno.

Le strutture regionali direttamente coinvolte nella gestione operativa dell'emergenza sanitaria determinata dalla pandemia Covid 19, possono, tenuto conto della straordinarietà delle circostanze, presentare come obiettivo 2 le risultanze degli indicatori e delle attività finalizzate all'indirizzo, coordinamento e supporto poste in essere.

Più in particolare, con riferimento all'Area Sanità e Sociale, l'obiettivo di performance organizzativa 2 concerne la gestione dell'emergenza sanitaria anche attraverso il coordinamento delle attività dei vari Enti ed Aziende del SSR coinvolti.

Per le strutture che non adottano modalità di lavoro agile permane la finalità dell'obiettivo di digitalizzazione/dematerializzazione - efficientamento delle attività/processi gestiti, pur non direttamente finalizzato all'implementazione della predetta modalità di prestazione lavorativa.

La puntualità di consegna e la completezza della documentazione vengono verificate dall'OIV (sulla base dei criteri di valutazione presenti all'interno della metodologia della dirigenza 2021, con monitoraggio degli esiti del primo semestre e alla fine del ciclo della performance annuale, per il successivo inserimento dei dati nel sistema informatizzato.

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.

## **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 sottostante).

<b>FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO</b>
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:

<b>FATTORE</b>	<b>PO</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B e A</b>
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
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### 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:

<b>A &amp; B</b>	<b>INCIDENZA %</b>	<b>ESITO FINALE</b>
Valutazione su obiettivi	30%	<b>300</b>
Valutazione su fattori di prestazione	70%	<b>700</b>
<b>Valutazione finale sulla prestazione</b>	<b>100%</b>	<b>1000</b>

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

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

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

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.

Si evidenzia la possibilità da parte del dirigente valutatore, a causa della pandemia da Covid 19, di procedere in ognuna delle tre fasi previste nel corso dell'anno, alla valutazione da remoto. Sarà cura di quest'ultimo comunicare gli esiti al dipendente valutato attraverso strumenti quali telefono, email ecc. e, a seguire, procedere con l'opzione della firma forzata ai fini della conclusione del ciclo valutativo.



## 5. Fasi e tempistica

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

### 1. MAGGIO 2021 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 2021 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/MARZO 2022 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 15 giorni dalla ricezione degli esiti valutativi, indirizzando una nota sintetica alla Direzione Organizzazione e Personale, la quale, verificherà la correttezza metodologica del processo valutativo. Qualora vengano rilevate discrasie metodologiche, potrà essere richiesta un'audizione con l'OIV da parte del reclamante e/o del suo dirigente valutatore. Nel caso la Direzione Organizzazione e Personale 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:  
tel. 041 279 2637- 2499 - 2156*