



**GIUNTA REGIONALE  
DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E PERSONALE**

**MANUALE OPERATIVO  
PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

**Anno 2017**  
*(a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione)*

**Venezia**  
**marzo 2017**

## 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>4</b>
<b>2.1. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>5</b>
<b>3. I FATTORI DI PRESTAZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>4. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE .....</b>	<b>6</b>
<b>5. GLI ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>7</b>
<b>6. LE TEMPISTICHE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>7</b>
<b>7. IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO.....</b>	<b>9</b>
<b>8. LA PROCEDURA DI GESTIONE DEI RECLAMI .....</b>	<b>9</b>

## **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 – 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 2017, 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, 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, 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: l'attuazione delle politiche di soddisfazione dei bisogni dell'utente, il grado di realizzazione del mandato, lo sviluppo degli strumenti offerti dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione, lo sviluppo organizzativo, la promozione dell'efficienza nei costi e nei tempi, gli obiettivi delle pari opportunità. La performance organizzativa dell'ente è definita anche sulla base degli input dell'Amministrazione.

Ogni Struttura, nel 2017, con il supporto metodologico dell'OIV, concorre a realizzare un progetto di analisi organizzativa, così concepito:

Il primo obiettivo strategico di performance organizzativa PROCESSI 2017 prevede due fasi:

- 1) l'aggiornamento per l'anno 2017 della mappatura dei processi effettuata lo scorso anno;
- 2) l'attività di analisi del rischio secondo il Piano nazionale anticorruzione;

Il completamento della fase incide per il 5% sul totale degli obiettivi ed è uguale per tutti i dirigenti e dipendenti appartenenti a ciascuna Struttura. Il suo effettivo raggiungimento viene verificato dall'OIV a conclusione del percorso annuale.

Il secondo obiettivo strategico di performance organizzativa è specifico per l'AREA di appartenenza; fra gli strumenti operativi ed indicatori si strutturano un report e un cronoprogramma.

Questo obiettivo incide per il 25% sul totale degli obiettivi, è comune a tutti i dirigenti e dipendenti appartenenti ad un'Area.

Ciascun dirigente è chiamato a compilare un report e un cronoprogramma correlati all'obiettivo di Area, ma indicativi dell'attività e dei progetti specifici svolti nell'annualità. La puntualità di consegna e la completezza della documentazione vengono verificate dall'OIV a conclusione del percorso annuale e gli esiti verranno inseriti automaticamente nel sistema informatizzato di valutazione 2017.

Di seguito si evidenzia l'attribuzione dei punteggi relativi agli obiettivi di performance organizzativa:

OBIETTIVO	DESCRIZIONE	INCIDENZA
Strategico 1	Mappatura dei processi	2/5
	Analisi del rischio	3/5
Strategico 2	Obiettivo di Area/Report	15/25
	Obiettivo di Area/Cronoprogramma	10/25

## 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 e l'obiettivo INDIVIDUALE 2 vengono assegnati a ciascun valutato dal proprio dirigente valutatore. Il peso di ciascun obiettivo è pari al 25% sul totale degli obiettivi.

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

Oltre agli obiettivi di performance organizzativa ed individuale viene confermato un obiettivo del peso di 20% 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 un punto).

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 10% ciascuno.

## 3. I fattori di prestazione

I fattori di prestazione servono a verificare l'adeguatezza del dirigente in merito alle capacità di presidiare una serie di elementi di tipo professionale e comportamentale (allineamento all'organizzazione e presidio delle competenze manageriali) quali:

FATTORI DI PRESTAZIONE	INCIDENZA %
1. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	20
2. GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE	20
3. RISPETTO DEI TEMPI E DELLE SCADENZE	20
4. SOLUZIONE DEI PROBLEMI	20
5. GESTIONE STRUMENTI DI VALUTAZIONE DIPENDENTI	20

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.

- **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.

- **GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE**

La valutazione deve avvenire considerando le azioni finalizzate all'efficienza dei tempi e dei costi, privilegiando, in particolar modo, l'attenzione alla gestione del lavoro straordinario, alla gestione del personale a tempo determinato, alla riduzione dei residui e del recupero delle entrate.

- **RISPETTO DEI TEMPI E DELLE SCADENZE**

Il dirigente viene valutato sulla base del rispetto delle tempistiche correlate alle attività da gestire. Si verificata la capacità di razionalizzare, verificare e monitorare il sistema di scadenze che regolano le funzioni e le attività quotidiane.

- **SOLUZIONE DEI PROBLEMI**

Il parametro evidenzia la capacità del valutato di affrontare i problemi e le criticità connesse allo svolgimento della propria attività, individuando soluzioni, anche innovative, adeguate alle esigenze dell'Amministrazione regionale e garantendo l'adozione di soluzioni correttive tempestive.

- **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 5 con variabilità maggiore o uguale a 10
- punti 4 con variabilità tra 9,99 e 7,50
- punti 3 con variabilità tra 7,49 e 5,0
- punti 2 con variabilità tra 4,99 e 2,5
- punti 1 con variabilità tra 2,49 e 0,50
- punti 0 con variabilità inferiore o uguale a 0.49

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 quattro fattori nella misura del 5% ciascuno.

#### **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 del personale assegnato comprese quelle dei titolari di posizione organizzativa.
- In particolare, l'OIV propone la valutazione dei Direttori di Area nel rispetto della metodologia e della normativa vigente.

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 (es. malattia o maternità) si provvederà ad una valutazione "pro quota" relativa ai mesi di servizio effettivamente prestato.

La responsabilità sulla metodologia di valutazione compete direttamente all'Organismo Indipendente di Valutazione.

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;

b) comunica tempestivamente le eventuali criticità riscontrate alla Giunta regionale, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e all'ANAC;

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 dei premi.

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.

## 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 **500 punti** dei quali:

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

Dei 350 punti attribuibili alla valutazione su obiettivi: il 30% è legato al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa mentre il rimanente 70% 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) - a partire dal quadro dei Programmi e dei Progetti individuati in sede di attività generale di programmazione dell'Ente - 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:

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTI	NOTE
Non raggiunto	0	
Parzialmente raggiunto	1 o 2	
Raggiunto in gran parte, ma non completamente	3	
Raggiunto completamente	4	
Raggiunto e/o superato con qualità documentata	5	<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 sui quattro fattori di prestazione avviene attribuendo un punteggio, come evidenziato dalla seguente tabella:

VALUTAZIONE FATTORE	PUNTI	NOTE
Inadeguato	0	<b>motivare</b>
Parzialmente adeguato	1 o 2	<b>motivare</b>
Adeguato	3	<b>motivare</b>
Pienamente soddisfacente	4	<b>motivare</b>
Eccellente	5	<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 5. 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, 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>	500	70%	<b>350</b>
Valutazione fattori di prestazione	<i>F</i>	500	30%	<b>150</b>
<b>Valutazione finale</b>	<b><i>O + F</i></b>		<b>100%</b>	<b>500</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**

La Regione stabilisce ad inizio anno la retribuzione di risultato potenziale per ciascuna posizione dirigenziale.

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

<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>
<b>500 - 476</b>	<b>475 - 451</b>	<b>450 - 401</b>	<b>400 - 351</b>	<b>350 - 301</b>	<b>300 - 251</b>	<b>250 - 0</b>
<b>100%</b>	<b>90%</b>	<b>80%</b>	<b>70%</b>	<b>60%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>

## **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 valuterà l'eventuale opportunità di fissare un'audizione con il reclamante e/o il suo dirigente valutatore, al fine di monitorare tali casi critici e verificare la correttezza metodologica del processo valutativo.

*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*