



**GIUNTA REGIONALE  
SEZIONE RISORSE UMANE**

**MANUALE OPERATIVO  
PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

**Anno 2016**  
*(a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione)*

**Venezia**  
**marzo 2016**

## 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>
2.1. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	4
2.2. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	5
2.3. I SOGGETTI COMPETENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....	5
<b>3. I FATTORI DI PRESTAZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>4. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE .....</b>	<b>7</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>

## **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 e 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 2016 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 Sezioni in cui si articola e ai singoli dipendenti, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti nonché ad accrescere le competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti 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 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 anche sulla base degli input dell'Amministrazione.

Ogni Struttura, nel 2016, su indicazione dell'OIV, concorre a realizzare un progetto di analisi organizzativa, così concepito:

Il **primo obiettivo strategico** di performance organizzativa, **ADEMPIMENTI 2016**, prevede due fasi:

- 1) l'aggiornamento per l'anno 2016 della mappatura dei processi;
- 2) l'attività di analisi dei rischi secondo il Piano nazionale anticorruzione 2015;

Questo obiettivo 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.

Il **secondo obiettivo strategico** di performance organizzativa, **GESTIONE DEL CAMBIAMENTO**, prevede:

- 1) report relativo a criticità/opportunità finalizzato al passaggio di consegne in vista della riorganizzazione regionale (da completarsi entro il 30 giugno 2016);
- 2) lo svolgimento di almeno tre incontri/riunioni finalizzati alla riorganizzazione regionale adeguatamente verbalizzati e firmati, da effettuarsi nel secondo semestre 2016;

Questo obiettivo incide per il 25% sul totale degli obiettivi, è uguale per tutti i dirigenti e dipendenti appartenenti ad una Struttura. Anche in questo caso il suo effettivo raggiungimento viene verificato dall'OIV (sulla base della significatività, concretezza e misurabilità della proposta) a conclusione del percorso e gli esiti verranno inseriti automaticamente nel sistema informatizzato di valutazione 2016.

Per i due obiettivi strategici l'unità di riferimento minima è la Sezione.

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

OBIETTIVO	DESCRIZIONE	INCIDENZA
Strategico 1	Mappatura dei processi	2/5
	Analisi dei rischi	3/5
Strategico 2	Analisi criticità/opportunità (I semestre)	10/25
	Incontri/riunioni nuova organizzazione (II semestre)	15/25

## 2.2. La performance individuale

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

L'obiettivo PERSONALE 1 prevede l'analisi della struttura organizzativa AS IS al II semestre 2016. Entro il 31 dicembre 2016 deve essere predisposto un report completo ed esaustivo della stessa. Per i Direttori di Area (o comunque per alcune posizioni apicali), la data entro cui completare l'analisi (propedeutica alle analisi degli altri Dirigenti afferenti all'Area) potrebbe essere anticipata al 31 ottobre.

Il peso di tale obiettivo è pari al 10%.

L'obiettivo PERSONALE 2 richiede la definizione delle azioni/piano TO BE di interventi a breve termine (6 mesi) e a medio termine (2 anni). I due report completi e significativi devono essere predisposti entro il 31 dicembre 2016.

Il peso di questo obiettivo è pari al 40%.

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%, 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 e 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 personali nella misura del 10% ciascuno.

## 2.3. I soggetti competenti del sistema di 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 che valuta la performance relativa al raggiungimento degli obiettivi strategici.
- dai dirigenti apicali che valutano le performance individuali dei dirigenti a loro assegnati.

## 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 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 prepesati 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 declaratoria.

- **GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Si considera la capacità del valutato nella gestione complessiva della risorsa umana affidatagli. Ciò comporta la valutazione rispetto al saper creare un adeguato clima partecipativo al fine di ottenere prestazioni qualitativamente coerenti con le esigenze dell'Amministrazione regionale, attraverso una reale motivazione dei collaboratori ed una loro effettiva assunzione di responsabilità; all'assegnazione dei lavori in relazione alle professionalità presenti e al favorire lo sviluppo professionale dei collaboratori; al rispetto delle pari opportunità, al saper gestire coerentemente il sistema premiante meritocratico intervenendo adeguatamente, secondo le previsioni contrattuali, anche nei casi di prestazione non in linea con gli standard operativi attesi.

- **GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE**

La valutazione deve avvenire considerando le azioni finalizzate alla riduzione dei "tempi di attraversamento" dei procedimenti dell'Ente, 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 fattore esamina l'attenzione del valutato al rispetto del tempo disponibile per la realizzazione delle varie attività da gestire. Altresì, viene verificata la capacità di razionalizzare e monitorare il sistema di scadenze che quotidianamente regolano le funzioni e le attività di propria competenza.

- **SOLUZIONE DEI PROBLEMI**

Il parametro vuole evidenziare l'abilità del valutato nell'affrontare i problemi e le possibili criticità connesse allo svolgimento della propria attività; ciò comporta la capacità di capire i problemi relativi alla sua Struttura, analizzare correttamente i problemi e fare diagnosi delle cause, individuare soluzioni, anche innovative, adeguate alle esigenze dell'Amministrazione regionale ed infine garantire il superamento di criticità e l'adozione di soluzioni tempestive.

- **GESTIONE STRUMENTI DI VALUTAZIONE DIPENDENTI**

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 due (maggiore o uguale a tre) basandosi sul calcolo della differenziazione 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 tre dipendenti da valutare il punteggio del fattore non verrà calcolato e il suo peso verrà ripartito sugli altri quattro fattori nella misura del 5% ciascuno.

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

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 sul processo di valutazione compete direttamente all'Organismo Indipendente di Valutazione per quanto riguarda i direttori di Area/Dipartimento, al direttore di Area/Dipartimento per quanto concerne i direttori di Sezione e al direttore di Sezione per quanto riguarda i dirigenti di Settore.

I direttori di Area/Dipartimento 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 criticità riscontrate alla Giunta regionale, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla 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 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: un 30% è legato al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa mentre il rimanente 70% è correlato al raggiungimento degli obiettivi di performance individuale.

Gli obiettivi assegnati devono essere rappresentativi dei risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo di riferimento, riferiti sia ad attività istituzionali che ad eventuali progetti di natura straordinaria comunque di rilievo per l'ente, quali ad esempio la revisione organizzativa, in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione. Inoltre devono poter essere raggiungibili e sfidanti.

#### **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 15 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, validano la scheda relativa agli obiettivi di performance organizzativa e individuale.

#### FASE B

Nel mese di giugno 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

#### 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 sui fattori di prestazione.

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 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.

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 e riconosciutamente superiore alle attese dell'Ente è rappresentato dal valore 5. Tutti i valori devono essere



obbligatoriamente 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 quindi sarà calcolato il punteggio finale del dirigente valutato e 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	O	500	70%	<b>350</b>
Valutazione fattori di prestazione	F	500	30%	<b>150</b>
<b>Valutazione finale</b>	<b>O + F</b>		<b>100%</b>	<b>500</b>

La comunicazione degli esiti valutativi costituisce un'importante occasione di confronto, che, adeguatamente gestito, diventa un significativo momento motivante.

Il valutatore, inoltre, deve assumere correttamente le eventuali contro deduzioni del valutato, incanalandole in un confronto costruttivo, esaminando congiuntamente le possibili azioni per uno stimolo al miglioramento continuo.

Si specifica che nel II semestre 2016, alla luce della revisione organizzativa, verrà individuata una procedura per la gestione di eventuali criticità che dovessero emergere a conclusione degli esiti valutativi.

## 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.

fascia 1	fascia 2	fascia 3	fascia 4	fascia 5	fascia 6	fascia 7
<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>

Per informazioni e supporto è possibile rivolgersi alla Sezione Risorse Umane:

- aspetti metodologici tel. 041 279 2637 – 2498
- aspetti informatici tel. 041 279 2481 – 2156 – 2499