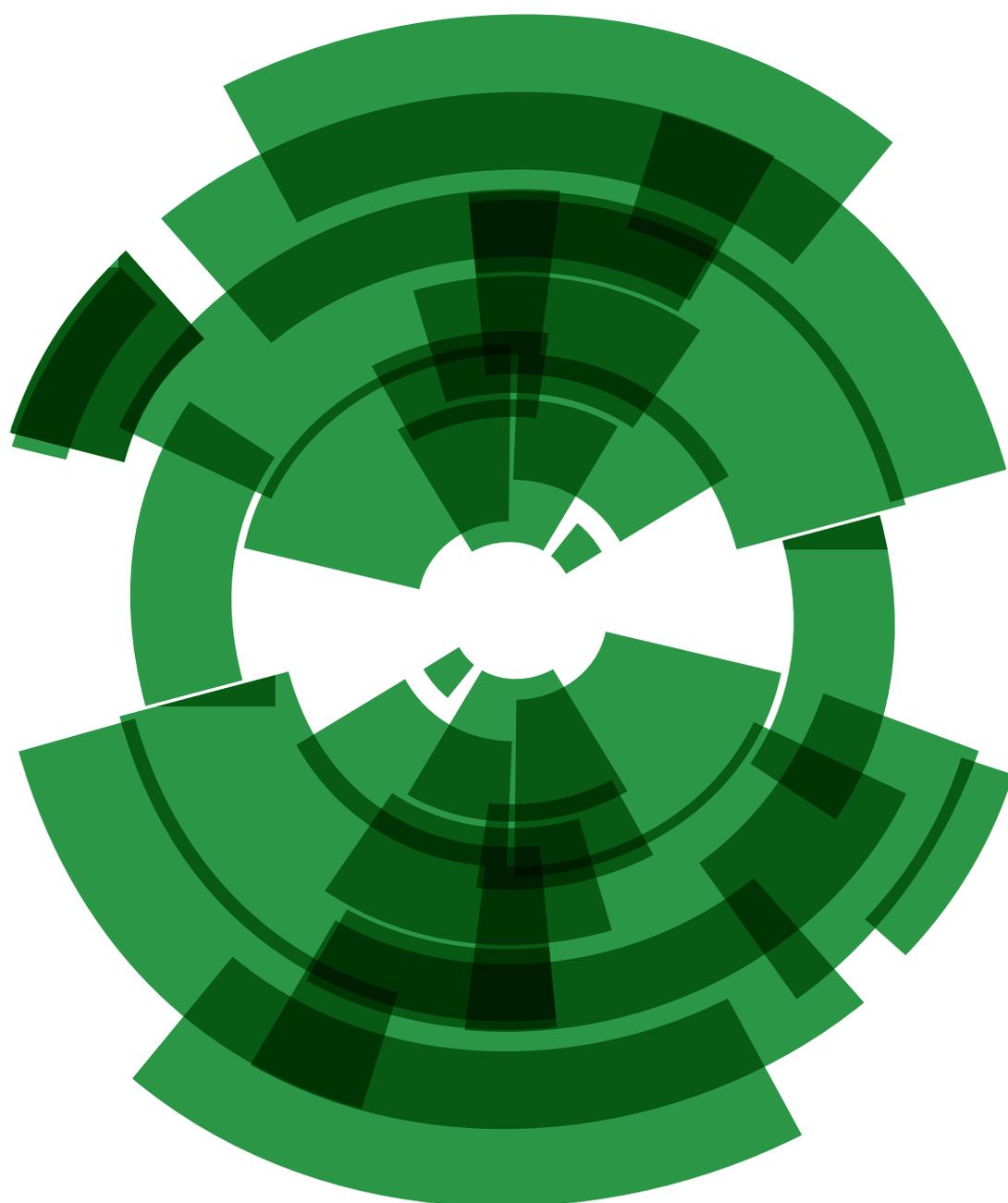




REGIONE AUTONOMA  
FRIULI VENEZIA GIULIA

IO SONO  
FRIULI  
VENEZIA  
GIULIA

# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE



ANNO 2023

## INDICE

### Sommario

1. Le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione.....	3
1.1 I valori.....	3
1.2 I principi operativi.....	4
1.3 Il ciclo della Pianificazione Strategica.....	5
2. La struttura del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione.....	7
2.1 Le dimensioni della performance.....	7
2.2 Gli elementi di base .....	7
2.3 Fasi del processo e tempistica .....	8
3. Il punteggio complessivo della valutazione .....	9
4. Gli obiettivi .....	10
4.1 La tipologia degli obiettivi .....	10
4.2 Obiettivi individuali .....	10
4.3 Obiettivi di struttura assegnati al personale non dirigente e non titolare di P.O.....	11
4.4 Fase di condivisione con il personale degli obiettivi assegnati.....	13
4.5 Modifiche agli obiettivi.....	13
4.6 Gli obiettivi del personale con funzioni di giornalista .....	13
5. La consuntivazione degli obiettivi.....	14
5.1 Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi .....	14
5.2 Casi particolari.....	15
6. I comportamenti organizzativi.....	16
6.1 I comportamenti organizzativi del personale non dirigente.....	16
6.2 I comportamenti organizzativi dei titolari di P.O.....	18
6.3 I comportamenti organizzativi dei dirigenti .....	20
6.4 La scala di valutazione dei comportamenti organizzativi .....	23
6.5 La valutazione finale complessiva .....	24
7. Principi di presenza e di prevalenza .....	25
7.1 Presenza .....	25
7.2 Prevalenza .....	25
8. Valutazione negativa .....	25
9. Procedura di conciliazione .....	26
10. I ruoli e le responsabilità nel processo di valutazione .....	26
11. I referenti per la valutazione e incontri formativi e informativi.....	27

## 1. Le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione

### 1.1 I valori

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Prestazione (di seguito denominato SMVP) è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

Il tema della performance è stato introdotto dal Decreto legislativo 150/2009 "Attuazione della L. 4 marzo 2009, n. 15. Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche amministrazioni", al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio pubblico tramite la valorizzazione dei risultati organizzativi e individuali.

Il Decreto legislativo 150/2009 e le norme in materia di performance che si sono di seguito succedute, delineano per la Pubblica Amministrazione un contesto organizzativo ed operativo in cui si riafferma la stretta correlazione tra obiettivi e valutazione da un lato e controllo di gestione e strategico dall'altro, evidenziando in particolare il ruolo chiave che il SMVP riveste nel ciclo della pianificazione strategica.

Affinché il SMVP sia funzionale al miglioramento della qualità complessiva dei servizi resi dalle Amministrazioni pubbliche, è necessario che sia valorizzato come strumento efficace di gestione e sviluppo del capitale umano e non come mera forma di controllo interno finalizzato alla ripartizione dei fondi premiali.

Una gestione efficace del processo di valutazione individuale genera un duplice effetto positivo:

- sul piano individuale, consente la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale;
- sul piano organizzativo, il miglioramento della performance dei singoli comporta un miglioramento dell'intera organizzazione e dei servizi erogati; inoltre gli esiti della valutazione possono essere utilizzati per ripensare la struttura e i processi organizzativi attraverso attività di reingegnerizzazione.

La rilevanza del SMVP nei processi di pianificazione e programmazione dell'Ente pubblico è stata rafforzata grazie al D.L. 80/2021, convertito con modificazioni dalla Legge n. 113/2021, che introduce il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Il PIAO, in un'ottica di massima semplificazione, è finalizzato all'integrazione in un unico documento di diversi documenti di programmazione delle Pubbliche amministrazioni: il Piano della performance, il Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza, il Piano dei fabbisogni del personale, il Piano del lavoro agile (POLA) e il Piano della programmazione dei fabbisogni formativi.

Sulla base del quadro normativo di riferimento e in una prospettiva di transizione verso una piena integrazione contenutistica, il PIAO ha il compito di fornire una visione d'insieme sui principali strumenti di programmazione operativa e sullo stato di salute dell'Ente, al fine di coordinare le diverse azioni che in passato erano contenute in singoli Piani.

Nell'ambito delle misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle Pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, l'introduzione del PIAO consolida il quadro delineato dalla normativa già in vigore.

Il valore dell'integrazione, in un'ottica di efficacia ed efficienza globale dei diversi settori della programmazione, consente la sinergia di tutte le procedure e i processi che si svolgono nei vari ambiti di attività propri dell'Ente, al fine di raggiungere i risultati programmati e contribuire così ad un innalzamento della qualità del servizio offerto al cittadino e quindi del valore pubblico prodotto dalla Pubblica amministrazione.

Il PIAO enfatizza il tema della valutazione del valore pubblico generato, nonché degli effetti che i meccanismi di programmazione e di pianificazione sono in grado di generare, individuando un filo conduttore comune.

Il valore pubblico diventa il vettore primario, il volano metodologico e organizzativo attraverso il quale finalizzare le performance verso gli indicatori di benessere contenuti nelle politiche: al valore pubblico devono tendere in modo coerente e funzionale i risultati in ottica di creazione, di organizzazione e di gestione efficace ed efficiente dell'Amministrazione, nonché in ottica di protezione e prevenzione dei rischi da fenomeni corruttivi.

Conseguentemente il valore pubblico è uno dei principi fondamentali a cui il SMVP deve ispirarsi a tutti i livelli: obiettivi da realizzare e relativi indicatori, tipologie di comportamenti organizzativi da considerare per valutare la performance organizzativa e individuale del personale dell'Ente, nonché procedure gestionali semplificate ed efficienti che consentano di eliminare il rischio di burocratizzazione del sistema stesso.

I Documenti programmatici della prestazione della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia degli ultimi anni, sono stati elaborati in una logica di impatto e di creazione di valore pubblico, e si intende continuare a valorizzare e rafforzare tale ottica sia nell'ambito della performance che della valutazione.

Nella costruzione del modello generale di programmazione della Regione prevale lo strumento metodologico della Balanced Scorecard, che combina quattro diversi ambiti di valutazione dei singoli obiettivi: la prospettiva economico-finanziaria, la prospettiva della soddisfazione degli utenti o portatori di interesse, la prospettiva dei processi interni e quella dell'innovazione.

Si tratta di un metodo di lettura dei singoli obiettivi che, integrato con la nuova metodologia di lettura per profili del valore pubblico, permette una migliore focalizzazione dei singoli interventi in obiettivi e indicatori che esprimano impatto pubblico per cittadini e imprese del territorio.

Per questo, la Regione organizza puntuali indagini di citizen e di enterprise satisfaction con finalità di monitoraggio: il flusso di informazioni di ritorno sul grado di conoscenza, di percezione e di soddisfazione relativamente alle scelte strategiche attuate dalla Regione, consente una migliore valutazione degli effetti delle politiche e degli interventi realizzati, nonché delle attese e delle priorità espresse dai cittadini e dalle imprese, così da fornire utili elementi per calibrare e far convergere in modo dinamico la strategia e le azioni amministrative conseguenti.

Coerentemente con il quadro sopra descritto in cui il PIAO rappresenta lo strumento di coordinamento di tutte le programmazioni della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, affinché esse convergano nella produzione di valore pubblico, il nuovo SMVP è finalizzato ad esprimere in modo concreto, efficace ed efficiente i valori sopra descritti, puntando a diventare una leva su cui agire per l'innalzamento del livello di qualità dei processi di individuazione e realizzazione degli obiettivi.

A tal fine, si intende contribuire al processo di innalzamento della qualità del valore pubblico prodotto dall'Amministrazione, con meccanismi di valutazione che prendano in considerazione la qualità della programmazione degli interventi e delle attività conseguenti, e con meccanismi di assegnazione degli obiettivi in base alla concreta partecipazione del personale alla realizzazione dell'obiettivo stesso.

Si intende altresì valorizzare il SMVP come leva di crescita professionale del personale, focalizzando la valutazione sui comportamenti organizzativi differenziati per figure professionali e categorie, rinnovati sulla base dei profili, rilevanti per misurare il reale contributo alle attività dell'Amministrazione.

Un altro risultato che si intende raggiungere con il nuovo SMVP è una maggiore differenziazione delle valutazioni, attualmente appiattite verso l'alto, affinché i riconoscimenti di merito rispecchino l'effettiva qualità del contributo fornito.

In generale si intende garantire un maggior grado di efficienza del processo valutativo, anche tramite l'individuazione in ciascuna Struttura della Presidenza, Direzione centrale ed Ente regionale di specifici referenti della valutazione affinché promuovano e diffondano le finalità delle evoluzioni portate al SMVP e supportino gli uffici nell'applicazione e valorizzazione del sistema come leva di gestione efficace ed efficiente delle risorse umane.

## **1.2 I principi operativi**

La Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia ha dato avvio al ciclo di gestione della performance nel 2014, pianificando interventi e azioni fondamentali per la misurazione e la valutazione organizzativa e individuale del personale attraverso un processo di larga condivisione e definizione di obiettivi strategici pertinenti con la missione istituzionale e le politiche di governo, cui tutte le strutture dell'Amministrazione, nonché gli stakeholder esterni, hanno partecipato.

Si intende seguire lo stesso processo di larga condivisione per l'avvio del nuovo SMVP: le modifiche introdotte saranno oggetto di comunicazione e di una serie di incontri informativi e formativi rivolti sia alla dirigenza che al

personale non dirigente, affinché le finalità siano condivise e le innovazioni vengano pertanto applicate e valorizzate nell'attività di ciascuno.

Uno degli argomenti principali oggetto di condivisione è costituito dai principi operativi del nuovo SMVP, grazie ai quali esso contribuisce ad una gestione efficace ed efficiente della performance, integrando la sfera della performance individuale con la performance dell'Ente di appartenenza.

In particolare si intende orientare l'azione individuale ai risultati attesi della struttura, in relazione alle priorità dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra dirigenti e non dirigenti.

Tale interazione è concretizzata tramite il sostegno alla crescita professionale del lavoratore e la valorizzazione del merito: queste leve infatti consentono di potenziare le capacità e le competenze dei singoli, non solo relativamente alle attività in cui interviene il singolo dipendente, ma in un'ottica di più ampio respiro che riguarda l'intera Struttura e, in prospettiva, le interazioni tra le diverse Strutture.

In tale modo, si avvia un meccanismo che crea e consolida un contesto organizzativo adatto a garantire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili, originando un circolo virtuoso di sistematico efficientamento di tutti i processi dell'Amministrazione.

A supporto di tale finalità, si intende intensificare l'integrazione del SMVP con le finalità di trasparenza e di prevenzione della corruzione, orientate alla creazione del valore pubblico, anche con nuovi obiettivi di natura trasversale alle Strutture e, non da ultimo, con le politiche dei fabbisogni del personale, della formazione e della gestione del lavoro agile.

### 1.3 Il ciclo della Pianificazione Strategica

Il ciclo di gestione della performance costituisce parte integrante del ciclo della Pianificazione strategica della Regione, come si evince nel diagramma sottostante:

Ciclo della Pianificazione strategica



La strategia complessiva dell'Ente trova la sua definizione negli indirizzi e nelle linee di intervento espressi nel Programma di governo e fa riferimento ad orizzonti temporali pluriennali: tramite il documento denominato Piano strategico, il mandato politico viene collegato all'azione della Struttura amministrativa, definendo nello specifico gli obiettivi da perseguire.

Coerentemente con quanto previsto dal ciclo della pianificazione strategica, nella fase della programmazione vengono identificate le modalità di realizzazione delle priorità e degli obiettivi strategici, declinandole in interventi concreti.

Nella redazione del Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) e della relativa Nota di aggiornamento (NaDEFR), ciascuna Direzione centrale e Struttura della Presidenza, secondo il principio selettivo, elabora le politiche regionali relative ad attività di impatto, privilegiando una programmazione per obiettivi che miri alla creazione di valore pubblico a beneficio di cittadini ed imprese del territorio regionale.

Nelle politiche regionali, per ciascuna missione di bilancio, è indicata la Linea Strategica di riferimento, i programmi di spesa e le Direzioni centrali e Strutture della Presidenza responsabili dell'attuazione.

Sulla base della programmazione vengono elaborati i bilanci di previsione annuale e triennale, che rappresentano il budget e la definizione delle risorse utili alla concreta realizzazione delle attività.

Chiude la fase di programmazione il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), che assorbe il Piano della Prestazione, il Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza, il Piano dei fabbisogni di personale, il Piano del lavoro agile (POLA) e il Piano della programmazione dei fabbisogni formativi.

Al PIAO viene allegato il Documento programmatico della prestazione (di seguito denominato DPP) che dettaglia gli obiettivi di impatto e trasversali, declinando così in azioni concrete le attività programmate e assegnando a ciascuna Struttura dell'Amministrazione obiettivi con orizzonte temporale annuale o pluriennale.

I singoli obiettivi definiscono i modi, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Per ogni obiettivo vengono individuati uno o più indicatori di risultato; a ciascuno di essi è attribuito un target (valore programmato o atteso) ed è associata una data di scadenza entro la quale concretizzare il raggiungimento del target.

Gli obiettivi istituzionali e le azioni contenitore con i relativi tempi, risorse e indicatori sono contenuti nel DPP adottato entro il 31 marzo di ciascun anno.

L'effettivo raggiungimento degli obiettivi programmati viene verificato tramite il controllo di gestione, sia con riferimento all'intera Amministrazione, sia con riferimento a singole unità organizzative; tale controllo misura altresì nel tempo il grado di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione, comunicando gli esiti del controllo ai centri decisionali, per l'adozione delle necessarie misure correttive.

Tale fase è strumentale al controllo strategico dell'Ente, che mira a verificare l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive e atti di indirizzo politico e viene realizzata tramite indagini di citizen ed enterprise satisfaction. Conclude il ciclo la fase della valutazione in cui si evidenziano, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse, nonché la qualità dei comportamenti organizzativi del personale dirigente e non dirigente dell'Amministrazione.

La legge regionale 9 dicembre 2016, n. 18 "Disposizioni in materia di sistema integrato del pubblico impiego regionale e locale" disciplina al capo V del titolo III la "Valutazione della prestazione" nell'ambito del Comparto unico, ribadendo l'autonomia della Regione Friuli Venezia Giulia sulla materia, così come a suo tempo già previsto dalla L.R. 16/2010.

La norma individua un sistema di misurazione della prestazione ispirato a principi di flessibilità nella programmazione e nella valutazione, di massima trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati, nonché basato su regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità e uniformità alla valutazione stessa.

## 2. La struttura del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione

### 2.1 Le dimensioni della performance

La prestazione, ovvero la performance, si articola in due dimensioni principali, tra loro integrate:

- la performance organizzativa;
- la performance individuale.

#### **La performance organizzativa**

La performance organizzativa riguarda i risultati dell'Amministrazione considerata nel suo complesso e nelle sue diverse articolazioni organizzative ed è direttamente collegata alla missione dell'Ente.

Essa permette di programmare, misurare e valutare come l'Amministrazione utilizzi le risorse disponibili in modo razionale per sviluppare i propri processi e per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti, col fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa si pone i seguenti obiettivi:

- comprendere e analizzare il complessivo andamento dell'Amministrazione;
- comprendere e analizzare l'andamento delle diverse Strutture della Presidenza, Direzioni centrali, Enti regionali e relativi Servizi;
- comprendere e analizzare le cause degli scostamenti dei risultati ottenuti rispetto a quanto programmato;
- supportare la definizione degli interventi di miglioramento delle performance, sulla base delle analisi degli scostamenti;
- rendere possibile la valutazione della performance e la rendicontazione interna ed esterna.

#### **La performance individuale**

La performance individuale è definita come il contributo fornito da ciascun dipendente in termini di risultato - "cosa è stato fatto" - e di modalità di approccio - "come è stato fatto: comportamenti organizzativi" - al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione e della Struttura di riferimento.

La performance individuale è composta da:

- obiettivi di performance organizzativa definiti obiettivi individuali per i responsabili e obiettivi di struttura per il personale assegnato;
- comportamenti organizzativi.

In particolare gli *obiettivi individuali* sono quelli di cui uno specifico dipendente è responsabile in prima persona: tali obiettivi sono assegnati solo a Dirigenti e Posizioni Organizzative (di seguito denominate P.O.).

Il personale che non rientra nelle suddette categorie può essere solo assegnato a tali obiettivi in qualità di "risorsa" e non di "responsabile": in questi casi, gli obiettivi definiti *individuali* per i responsabili, vengono definiti *obiettivi di struttura* per i dipendenti assegnati in qualità di risorsa.

La performance organizzativa e la performance individuale sono strettamente integrate fra loro e interdipendenti: la prima non è che una componente della seconda, e dalla seconda dipende in parte la prima, in quanto comportamenti organizzativi di qualità inducono a una performance organizzativa di qualità.

### 2.2 Gli elementi di base

Il SMVP mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli rispetto ad attese predefinite e condivise con gli stessi.

Il metodo prevede che le attese sulle prestazioni e le conseguenti valutazioni debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

- il conseguimento di obiettivi;
- l'osservazione di comportamenti organizzativi.

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede la formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di indicatori e target idonei a determinarne a consuntivo il grado di conseguimento.

Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'Ente, in relazione ai bisogni della collettività, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione. La definizione degli obiettivi, oggetto di specifica valutazione, avviene con l'adozione del PIAO e del Documento di programmazione della prestazione (DPP).

La valutazione delle competenze organizzative avviene in relazione a una serie di comportamenti organizzativi differenziati in base al ruolo e alla categoria di appartenenza.

L'analisi combinata di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione organica delle prestazioni: il piano degli obiettivi presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative, mentre il piano dei comportamenti organizzativi permette la focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi, collegati ai risultati ottenuti con il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

### **2.3 Fasi del processo e tempistica**

Il processo di valutazione è articolato in tre fasi:

1. Definizione degli obiettivi nell'ambito del PIAO e del DPP e loro assegnazione;
2. Monitoraggio intermedio sullo stato di avanzamento degli obiettivi programmati;
3. Rendicontazione dei risultati nell'ambito della Relazione sulla prestazione e valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi.

Si tratta di un processo continuo, il cui ciclo si ripete con cadenza annuale, ed è finalizzato a individuare punti di forza e di debolezza nella gestione dell'attività amministrativa dell'Ente. Le conseguenti azioni da intraprendere per consolidare un meccanismo di continuo miglioramento, incentrato sulla valorizzazione delle risorse umane, risultano da un lato azioni di soluzione di eventuali criticità e dall'altro di valorizzazione dei migliori comportamenti organizzativi.

Si comprende come in tale contesto, il processo di misurazione e valutazione della performance sia strettamente integrato con l'analisi dei fabbisogni di categorie specifiche di personale e di fabbisogni formativi, e come possa costituire un fattore di crescita professionale e contribuire al miglioramento complessivo dei risultati della struttura di appartenenza.

Di seguito la descrizione della tempistica di svolgimento delle varie fasi del SMVP:

1. Entro il 31 gennaio di ogni anno viene approvato il PIAO e i suoi allegati, in cui vengono definiti:
  - gli obiettivi di impatto con prospettiva triennale;
  - gli obiettivi trasversali con l'indicazione dei relativi responsabili (Dirigenti, P.O.).
2. Entro il 31 marzo di ogni anno viene approvato il DPP, in cui vengono definiti:
  - gli obiettivi istituzionali e le azioni contenitore.
3. Entro il 30 aprile di ogni anno:
  - viene effettuata l'assegnazione degli obiettivi e della performance organizzativa al personale;
  - vengono determinati i pesi di obiettivi e indicatori per responsabili e personale associato agli obiettivi;
4. Al 30 giugno di ogni anno, viene effettuato il monitoraggio intermedio.
5. Entro il 31 ottobre di ogni anno, possono essere presentate eventuali richieste di modifica degli obiettivi.
6. Entro il 30 giugno dell'anno successivo viene approvata la Relazione sulla prestazione.

### 3. Il punteggio complessivo della valutazione

Il metodo della valutazione prevede la traduzione della performance in un punteggio ex ante (valore attribuito ai risultati ed ai comportamenti attesi) ed ex post (valore corrispondente ai risultati ed ai comportamenti effettivi).

Il punteggio complessivo massimo è convenzionalmente fissato in 100 punti: una parte del punteggio è costituito dal grado di raggiungimento degli obiettivi di performance e una parte dalla valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione corrispondente a 60 punti complessivi rende conto di una performance, nel suo insieme, considerata positiva.

Il peso del punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi e quello della valutazione dei comportamenti organizzativi, sono diversi a seconda della categoria professionale a cui il personale appartiene:

A) Direttore generale, Direttori Centrali, Direttori centrali per particolari funzioni e Direttori di Ente regionale:

- Il 60% riconducibile al risultato conseguito sugli obiettivi individuali di cui risulta direttamente responsabile;
- Il 40% riconducibile alla valutazione su comportamenti organizzativi.

B) Direttori di Servizio e Direttori di Staff:

- Il 55% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali di cui risulta direttamente responsabile;
- Il 45% riconducibile alla valutazione su comportamenti organizzativi.

C) Personale titolare di Posizione organizzativa:

- Il 50% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali di cui risulta direttamente responsabile;
- Il 50% riconducibile alla valutazione su comportamenti organizzativi.

D) Personale non dirigente di categoria D, FC:

- Il 50% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati;
- Il 50% riconducibile alla valutazione su comportamenti organizzativi.

E) Personale non dirigente di categoria C, FA, FB:

- Il 40% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati;
- Il 60% riconducibile alla valutazione su comportamenti organizzativi.

F) Personale non dirigente di categoria A, B:

- Il 30% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati;
- Il 70% riconducibile alla valutazione su comportamenti organizzativi.

Ciascuna componente del punteggio (obiettivi e comportamenti organizzativi) è a sua volta valutata sulla base di 100 punti.

Di seguito vengono specificate la metodologia di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi, nonché di determinazione della valutazione finale di sintesi. Lo strumento di riferimento è costituito dalle schede di valutazione, che sono gestite con apposito sistema informatico.

## 4. Gli obiettivi

### 4.1 La tipologia degli obiettivi

Il primo ambito di valutazione riguarda gli obiettivi, che devono essere:

- espressi in termini di risultati attesi nel periodo di riferimento;
- riferiti sia a risultati di impatto nei confronti dei cittadini, delle attività economiche e del territorio, sia all'attività istituzionale e trasversale interna all'Amministrazione, sia alla normale operatività, ma comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;
- opportunamente selezionati;
- associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo e che mettano in evidenza, laddove possibile, le informazioni storiche di andamento della performance, le informazioni per il benchmark interno ed esterno, nonché il grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati.

Il quadro degli obiettivi complessivamente emergenti dal SMVP deve essere rappresentativo dei risultati più significativi da conseguire nel corso dell'anno, in collegamento e in attuazione di quanto previsto dal sistema generale di programmazione dell'Ente, come rappresentato dal ciclo della Pianificazione strategica.

A tale fine viene assunto a riferimento il Piano strategico regionale e il Documento di economia e finanza regionale, con relativa Nota di aggiornamento, che vengono declinati negli obiettivi del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e nel Documento di programmazione della prestazione (DPP).

Gli obiettivi di performance definiscono i modi, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connessi al loro raggiungimento e si distinguono nelle seguenti categorie:

- **d'impatto:** misurano in termini quantitativi e/o qualitativi la ricaduta generata sulla collettività dalle iniziative strategiche della Regione. Vengono definiti col supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) che ne verifica lo stato di avanzamento in sede di monitoraggio intermedio e il grado di conseguimento in sede di consuntivazione finale;
- **istituzionali:** presentano un legame diretto con gli indirizzi della programmazione annuale;
- **trasversali:** riguardano tutte le strutture dell'Amministrazione regionale, coinvolgendole e raggruppandole per competenza o per materia, anche in modalità organizzativa "team"; uno o più di questi obiettivi devono essere riconducibili all'attività del Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione dell'Amministrazione regionale;
- **azioni contenitore:** caratterizzano l'attività istituzionale ordinaria, che ha carattere permanente, ricorrente o continuativa, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le linee guida politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione e di cui si mira alla continua ottimizzazione in termini di efficienza ed economicità.

### 4.2 Obiettivi individuali

Nel SMVP della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia gli obiettivi individuali sono riferiti esclusivamente a dirigenti e titolari di P.O. e coincidono con gli obiettivi d'impatto, istituzionali e/o trasversali di cui risultano responsabili nel PIAO e nel DPP.

La descrizione, gli indicatori di risultato, gli indicatori di valore pubblico, la scadenza effettiva e il valore target dell'obiettivo corrispondono a quelli definiti per il corrispondente obiettivo nel PIAO e nel DPP.

Le azioni contenitore non rientrano negli obiettivi individuali.

#### 4.2.1 Obiettivi di impatto

Gli obiettivi di impatto sono assegnati al Direttore generale, ai Direttori centrali, ai Direttori centrali con speciali funzioni e ai Direttori di Ente regionale.

Tenuto conto della rilevanza degli obiettivi di impatto rispetto ai risultati e al valore pubblico prodotto, il grado di raggiungimento di tali obiettivi, pari a 100 punti, viene suddiviso in due parti:

- il grado di conseguimento dell'obiettivo, risultante dal grado di raggiungimento del target dell'indicatore o degli indicatori di risultato associati all'obiettivo, varia nella scala compresa tra 0 e 90 punti: il pieno conseguimento dell'obiettivo risulta pari a 90 punti;
- sulla base di una serie di criteri finalizzati ad esprimere la capacità sfidante dell'obiettivo, espressi in forma di griglia valutativa, vengono assegnati da 0 a 10 punti aggiuntivi. I criteri componenti la griglia valutativa vengono definiti dalla Direzione generale con il supporto dell'OIV, e vengono condivisi con i Direttori apicali responsabili degli obiettivi di impatto durante gli incontri di programmazione degli stessi obiettivi di impatto. A seguito del colloquio di consuntivazione finale degli obiettivi di impatto, verranno attribuiti da OIV i punti aggiuntivi (da 0 a 10 punti).

In sede di valutazione finale, il punteggio finale di raggiungimento degli obiettivi viene assegnato tenendo conto dei criteri sopra citati.

In tale modo, il conseguimento del massimo punteggio finale pari a 100 punti viene ottenuto quando, oltre al pieno raggiungimento del risultato atteso, l'obiettivo (sia per la sua descrizione che per gli indicatori e i target ad esso associati) esprima e raggiunga una significativa capacità sfidante che potrà essere espressa, solo a titolo esemplificativo, dall'impatto finanziario dell'obiettivo, dalla strategicità, ecc.

La valutazione dell'obiettivo in base alla griglia di cui sopra e i meccanismi di valutazione sin qui descritti, valgono solo per i dirigenti apicali responsabili degli obiettivi di impatto. I dipendenti associati all'obiettivo di impatto, in caso di pieno conseguimento dell'obiettivo (valore pari a 90 punti), riceveranno il massimo punteggio pari a 100 punti: l'assegnazione dei punti aggiuntivi secondo i criteri componenti la griglia valutativa e variabili da 0 a 10 punti riguarda cioè solo il direttore apicale e non i dipendenti associati all'obiettivo.

#### **4.3 Obiettivi di struttura assegnati al personale non dirigente e non titolare di P.O.**

Il personale non dirigente e non titolare di Posizione organizzativa non riceve in assegnazione obiettivi individuali, ma può essere collegato in qualità di risorsa agli obiettivi individuali del rispettivo dirigente o P.O. a cui è assegnato.

Gli obiettivi individuali dei dirigenti e P.O. possono pertanto risultare obiettivi di struttura per il restante personale, che contribuisce direttamente al raggiungimento dell'obiettivo.

In relazione a tale personale il sistema viene pertanto articolato "a cascata" per cui, una volta individuati, nell'ambito del PIAO e del DPP, gli obiettivi individuali attribuiti a ciascun responsabile (dirigenti e posizioni organizzative), gli stessi costituiscono parametro di riferimento per la valutazione del personale non dirigente che ad essi viene associato in quanto contribuisce direttamente al raggiungimento dei singoli obiettivi.

##### **4.3.1 Associazione del personale agli obiettivi e performance organizzativa**

La performance organizzativa e la performance individuale sono strettamente integrate fra loro e interdipendenti: la prima non è che una componente della seconda, e dalla seconda dipende in parte la prima.

Oltre agli obiettivi individuali assegnati ai responsabili, a cui possono essere associati i dipendenti che contribuiscono al raggiungimento degli stessi, viene valorizzata anche la performance organizzativa a cui possono essere associati i dipendenti che non risultano contribuire direttamente al raggiungimento di singoli obiettivi ma che svolgono la propria attività per il raggiungimento della performance organizzativa complessiva della propria struttura di riferimento.

Al fine quindi di rendere l'associazione del personale agli obiettivi coerente con l'organizzazione del lavoro della struttura, il dirigente al momento dell'assegnazione degli stessi al dipendente ha due possibilità:

- associarlo a un obiettivo di impatto, istituzionale o trasversale o assegnare al dipendente un'azione contenitore appositamente creata;
- associarlo alla performance organizzativa che coincide con il grado di raggiungimento della componente obiettivi di struttura nel suo complesso che corrisponde al complesso degli obiettivi individuali del dirigente della Struttura a cui è assegnato al termine dell'annualità di riferimento (al 31.12.).

Si precisa che ciascun dipendente può essere associato a uno o più obiettivi della Struttura di appartenenza: ad ogni obiettivo assegnato corrisponde un peso diverso a seconda della rilevanza che il raggiungimento dell'obiettivo ha sulla valutazione del valutato: la somma dei pesi attribuiti agli obiettivi nella scheda utilizzata per la valutazione individuale dev'essere pari a 100.

Ciascun obiettivo inoltre può avere a sua volta, diversi indicatori, ognuno dei quali ha un proprio peso sul raggiungimento dell'obiettivo. La somma dei pesi attribuiti agli indicatori di un singolo obiettivo nella scheda utilizzata per la valutazione individuale dev'essere pari a 100.

Il peso degli obiettivi assegnati, se non viene definito entro il 30 aprile o entro 1 mese dall'assegnazione o comunque entro il 31 dicembre dell'anno di valutazione, viene ripartito d'ufficio proporzionalmente tra gli obiettivi. Ugualmente per i pesi degli indicatori per ciascun obiettivo.

Relativamente al calcolo della valutazione complessiva del dipendente, per quanto riguarda il peso percentuale della componente obiettivi rispetto alla componente dei comportamenti organizzativi, i pesi assegnati alla componente obiettivi sono diversificati a seconda della scelta di associazione effettuata dal responsabile, al fine di valutare il dipendente sulla base della attività svolta.

Pertanto nella valutazione del dipendente che fornisce il proprio contributo in misura maggiore per il raggiungimento della performance organizzativa della struttura rispetto al raggiungimento di specifici obiettivi, viene dato maggior rilievo alla componente dei comportamenti organizzativi.

Nella tabella sottostante sono illustrate le pesature diversificate a seconda dei casi<sup>1</sup>.

**Modalità di associazione agli obiettivi dei dipendenti e pesi percentuali della valutazione per la componente obiettivi e la componente comportamenti organizzativi per singola categoria**

Modalità di associazione agli obiettivi	Cat.: A - B		Cat.: C – FA - FB		Cat.: D - FC	
	Obiettivi	Comportamenti	Obiettivi	Comportamenti	Obiettivi	Comportamenti
Associazione a obiettivi (impatto, istituzionali, trasversali) specifici oppure a un'azione contenitore	30	70	40	60	50	50
Associazione alla performance organizzativa	20	80	30	70	35	65

**4.3.2 Assenza di assegnazione di obiettivi o della performance organizzativa**

Nel caso in cui conclusa l'annualità di riferimento, sulla base delle verifiche effettuate dall'Ufficio che si occupa della valutazione del personale, risulti che un dirigente valutatore non abbia assegnato obiettivi a un dirigente valutato oppure un dirigente valutatore non abbia assegnato obiettivi<sup>2</sup> o la performance organizzativa ad un dipendente, il dirigente oppure il dipendente che non ha ricevuto obiettivi di valutazione nel corso dell'anno di riferimento verrà valutato con la performance organizzativa per la componente obiettivi.

In particolare il dirigente a cui non sono stati assegnati obiettivi, viene valutato per la componente obiettivi con la performance organizzativa del Direttore centrale di riferimento al termine dell'annualità di riferimento.

Nel caso di mancata assegnazione degli obiettivi o della performance organizzativa, il dirigente valutatore che non li ha assegnati anche a un solo dipendente, non potrà ricevere una valutazione superiore a "F - Comportamento molto buono – 90 punti" nel comportamento organizzativo «Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane»; mentre il dirigente valutatore che non ha assegnato obiettivi a un dirigente non potrà ricevere una valutazione superiore a

<sup>1</sup> In caso di trasferimento da un ufficio ad un altro, il dipendente rimarrà assegnato ad obiettivi o alla performance organizzativa secondo la modalità adottata dal primo dirigente valutatore che ha provveduto all'assegnazione entro il 30 aprile.

<sup>2</sup> Obiettivi di impatto, istituzionali, trasversali o azioni contenitore.

“E - Comportamento buono – 80 punti” nel comportamento organizzativo «Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane».

#### **4.4 Fase di condivisione con il personale degli obiettivi assegnati**

Il processo di illustrazione, comprensione e condivisione degli obiettivi individuati dal dirigente e delle modalità di associazione del dipendente agli stessi o ad azioni contenitore o alla performance organizzativa, costituisce un momento rilevante nel processo di valutazione.

Ai fini della semplificazione delle procedure collegate al SMVP, pur evidenziando come preferibile l'effettuazione dei colloqui con tutti i dipendenti, è lasciata la facoltà di effettuarli solo nel caso di richiesta da parte del dirigente valutatore ovvero del dipendente valutato.

Il valutatore oppure il valutato, a seguito dell'approvazione annuale del DPP prevista entro il 31 marzo di ogni anno ed entro 30 giorni da questa, possono chiedere di effettuare, anche in videoconferenza, il colloquio di assegnazione.

La richiesta di colloquio dev'essere inviata formalmente via email al valutatore o al valutato a seconda di chi la presenta. In tal caso il colloquio deve essere effettuato entro 30 giorni dalla richiesta stessa.

Qualora il dipendente sia assegnato ad una P.O. ovvero ad una struttura stabile di livello inferiore al Servizio, il dirigente può coinvolgere il titolare di P.O. ovvero il coordinatore della struttura stabile di livello inferiore al Servizio competente nel colloquio in argomento, salvo il caso in cui il dipendente abbia fatto esplicita richiesta di effettuare il colloquio senza la presenza del titolare di P.O. ovvero del coordinatore della struttura stabile di livello inferiore al Servizio.

In caso di assegnazione del dipendente a più strutture nel corso del periodo di riferimento, il dirigente responsabile della struttura di assegnazione, entro quindici giorni dalla decorrenza della nuova assegnazione, nel caso di assegnazione di obiettivi di struttura, verifica la coerenza degli obiettivi riferiti alla struttura di provenienza con l'attività che il dipendente trasferito è chiamato a svolgere al fine di una conferma dei medesimi, qualora non siano già stati raggiunti, ovvero dell'assegnazione di nuovi obiettivi di struttura.

Analogamente, in caso di assegnazione di nuovo personale (a seguito di assunzioni, ecc.), entro quindici giorni dalla decorrenza dell'assegnazione, il dirigente responsabile della relativa struttura dovrà provvedere all'assegnazione di obiettivi di struttura oppure della performance organizzativa secondo le modalità sin qui esposte.

Il valutatore oppure il valutato, a seguito della nuova assegnazione del dipendente ovvero di assegnazione di nuovo personale, entro 30 giorni da questa, possono chiedere di effettuare, anche in videoconferenza, il colloquio di assegnazione.

La richiesta di colloquio dev'essere inviata formalmente via email al valutatore o al valutato a seconda di chi la presenta. In tal caso, il colloquio deve essere effettuato entro 30 giorni dalla richiesta stessa.

#### **4.5 Modifiche agli obiettivi**

Eventuali variazioni nel quadro degli obiettivi individuali assegnati ad inizio anno, dovute a causa di forza maggiore e non prevedibili *ex ante* possono essere richieste dal valutato, motivando adeguatamente, solo con un congruo anticipo rispetto alla scadenza dell'obiettivo originario e comunque non oltre il 31 ottobre dell'anno di riferimento.

Gli obiettivi e gli indicatori (con tipologia, target e relativo responsabile) già scaduti, non possono essere modificati.

Le variazioni nel quadro degli obiettivi d'impatto devono essere sottoposte per l'approvazione all'OIV. Le variazioni dei restanti obiettivi devono essere sottoposte, per l'approvazione, al Direttore generale.

Tutte le variazioni nel quadro degli obiettivi intervenute in corso d'anno vanno inserite nella Relazione sulla prestazione dell'annualità di riferimento.

#### **4.6 Gli obiettivi del personale con funzioni di giornalista**

Gli obiettivi del personale con funzioni di giornalista collocato nella categoria D sono correlati al Piano editoriale dell'Agenzia cronache di riferimento; l'assegnazione degli obiettivi e la conseguente valutazione sono effettuate

dal dirigente preposto alla struttura presso cui opera l'Agenzia, d'intesa con il Direttore responsabile dell'Agenzia medesima, nel caso in cui si tratti di due dirigenti diversi.

## 5. La consuntivazione degli obiettivi

### 5.1 Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Il grado di raggiungimento degli obiettivi risulta dal grado di raggiungimento del target dell'indicatore o degli indicatori associati all'obiettivo.

Alla luce del valore assunto dagli indicatori alla fine del periodo di valutazione, sulla base delle risultanze del controllo di gestione con riferimento agli obiettivi definiti nel PIAO e nel DPP, viene attribuito a ciascun indicatore un punteggio secondo la seguente regola:

- Nel caso di indicatori il cui grado di raggiungimento può essere valutato come rapporto tra il valore conseguito alla scadenza e il valore del target, il valore percentuale di tale rapporto determina il grado di raggiungimento. Per tali indicatori:
  - il grado di raggiungimento alla scadenza pari o superiore al 100% determina il pieno conseguimento dell'obiettivo (R=moltiplicatore 1);
  - un valore al di sotto del 60% del valore target determina il mancato conseguimento dell'obiettivo (NR=moltiplicatore 0);
  - Negli altri casi il valore percentuale del rapporto determina il grado di parziale raggiungimento dell'obiettivo compreso tra 60% e 99% (PR=moltiplicatore compreso tra 0,60 e 0,99<sup>3</sup>).
- Per gli indicatori per cui non è possibile valutare il grado di raggiungimento come rapporto tra valore conseguito e valore del target:
  - il conseguimento alla data di scadenza dell'indicatore del valore target determina il pieno conseguimento dell'obiettivo pari al 100% (R=moltiplicatore 1);
  - il non conseguimento determina il mancato conseguimento dell'obiettivo pari allo 0% (NR=moltiplicatore 0);
  - nei casi intermedi il valutatore può richiedere (a OIV per gli obiettivi di impatto oppure al Direttore generale per le altre tipologie di obiettivo) il parziale raggiungimento precisando le motivazioni della richiesta e il grado di raggiungimento ritenuto corretto compreso tra 60% e 99% (PR=moltiplicatore compreso tra 0,60 e 0,99)<sup>4</sup>. Sarà rispettivamente OIV oppure il Direttore generale ad accogliere o meno la richiesta.

Il grado di raggiungimento per ciascun obiettivo, individuale o di struttura, si ottiene dalla sommatoria del grado di raggiungimento pesato di tutti i suoi indicatori; il grado di raggiungimento pesato di ciascun indicatore si ottiene moltiplicando il suo grado di raggiungimento per il suo peso percentuale rispetto a quello totale dell'obiettivo.

Il grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo risulterà:

**R = raggiunto** = punteggio 100%

**PR = parzialmente raggiunto** = punteggio compreso tra 60% e 99%

**NR = non raggiunto** = punteggio 0%

<sup>3</sup> Ad esempio se il target dell'indicatore dell'obiettivo risulta essere "impegno di spesa: 100.000 euro" e il target effettivamente raggiunto è pari a 76.000 euro, il grado di raggiungimento è pari a 76%.

<sup>4</sup> Ad esempio se il target è dato dall'approvazione di una graduatoria entro un termine, la graduatoria entro il termine non è stata approvata ma gran parte del lavoro è stato effettuato, il valutatore può chiedere all'OIV o al Direttore generale a seconda della tipologia di obiettivo, di considerare il parziale conseguimento indicando anche il valore compreso tra 60% e 99% con relativa motivazione.

Gli indicatori di valore pubblico non risultano oggetto di valutazione di prestazione del personale. Gli indicatori di valore pubblico e i target raggiunti vengono illustrati in appositi report di controllo di gestione e di controllo strategico dell'Amministrazione.

## **5.2 Casi particolari**

### **5.2.1 Cause esterne**

Nel caso in cui il valutatore riscontrasse che l'obiettivo non sia stato raggiunto<sup>5</sup> ma che siano state svolte attività qualitativamente o quantitativamente rilevanti non completate per cause esterne al valutato e da lui non governabili, il valutato può richiedere la rideterminazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo all'OIV, tramite richiesta scritta di riesame, motivando in modo puntuale le cause che hanno determinato il mancato o ritardato conseguimento.

### **5.2.2 Personale associato a obiettivo non raggiunto**

Il grado di conseguimento dell'obiettivo di struttura coincide, normalmente, col grado di conseguimento dell'obiettivo individuale di riferimento.

Tuttavia, nel caso in cui il mancato conseguimento<sup>6</sup> non sia imputabile, in tutto o in parte, al personale associato all'obiettivo, l'OIV può riconoscere, previa richiesta di riesame adeguatamente motivata da parte del responsabile dell'obiettivo o dal Direttore apicale della sua struttura, un diverso grado di raggiungimento al personale associato.

### **5.2.3 Ritardo**

Se l'obiettivo viene raggiunto con ritardo, entro 15 giorni dal termine previsto, sarà OIV a decidere sull'effettivo raggiungimento dell'obiettivo e quindi sull'accettazione o meno del ritardo.

Nel caso in cui OIV riconosca che il ritardo non abbia inciso sul raggiungimento dell'obiettivo, l'obiettivo verrà riconosciuto raggiunto con una riduzione del 5% sul grado di raggiungimento conseguito.

### **5.2.4 Eccessivo anticipo**

Se l'obiettivo viene raggiunto in tempi di molto inferiori al termine previsto, l'Ufficio del Controllo di gestione rileverà a OIV il caso.

Sarà quindi OIV a valutare l'eccessivo anticipo e di conseguenza un'eventuale riduzione nel grado di raggiungimento che comporti un grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo compreso tra 60% e 99%.

---

<sup>5</sup> Si intende anche il parziale raggiungimento.

<sup>6</sup> Si intende anche il parziale raggiungimento.

## 6. I comportamenti organizzativi

Il secondo ambito di valutazione riguarda i comportamenti organizzativi, ossia i comportamenti osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere gli obiettivi e nello svolgimento della propria performance.

La valutazione dei comportamenti organizzativi permette di valutare il grado di copertura del ruolo di ciascuno e di evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità nello svolgimento della propria performance lavorativa, così da poter individuare correttivi e predisporre soluzioni di sviluppo professionale, nonché i fabbisogni formativi del personale e la programmazione del lavoro agile.

Le tabelle di seguito riportate descrivono i comportamenti organizzativi corrispondenti alle singole categorie professionali, nonché la relativa scala di valutazione.

Nelle tabelle sono indicati anche i pesi percentuali dei singoli comportamenti nella valutazione delle competenze, a seconda della rilevanza del singolo comportamento nello svolgimento delle mansioni assegnate.

### 6.1 I comportamenti organizzativi del personale non dirigente

Per ciascuna categoria del personale non dirigente, compreso il personale incaricato di posizione organizzativa, viene definito uno specifico profilo di comportamenti organizzativi in relazione ai compiti attribuiti.

Per i dipendenti titolari di posizione organizzativa, sono stati definiti comportamenti specifici descritti al paragrafo 6.2.

#### **Comportamenti organizzativi per ciascuna categoria di personale non dirigente**

Comportamento organizzativo	Peso % per categoria		
	A,B	C, FA, FB	D, FC
Impegno ed affidabilità	25	20	15
Concretezza	30	25	20
Competenza professionale	15	15	15
Qualità delle relazioni con i superiori, i colleghi e l'utenza	20	15	15
Lavoro in gruppo	10	10	10
Problem solving	-	15	15
Organizzazione e iniziativa	-	-	10
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Si riporta di seguito la descrizione dei singoli comportamenti organizzativi.

#### **Impegno ed affidabilità**

Categoria A, B, C, D, FA, FB, FC

Capacità di: - impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti e delle attività assegnate, anche in funzione dei carichi di lavoro; - essere un punto di riferimento sicuro ed affidabile per lo svolgimento delle attività dell'ufficio.

#### **Concretezza**

Categoria A, B, C, D, FA, FB, FC

Capacità di: - raggiungere gli obiettivi in modo efficace nei tempi previsti e con la qualità richiesta, fornendo il proprio contributo nell'individuazione e implementazione delle modalità di attuazione maggiormente efficienti; - comprendere e individuare correttamente eventuali criticità, negli ambiti di propria competenza, che potrebbero compromettere il raggiungimento nei tempi e nei modi previsti degli obiettivi dell'ufficio, segnalandole tempestivamente al responsabile competente; - individuare margini di semplificazione e potenzialità di maggior efficienza nell'ambito delle attività svolte, portandole a compimento con efficienza.

### **Competenza professionale**

Categoria A, B, C, D, FA, FB, FC

Possedere le conoscenze generali e le metodologie operative e tecnico specifiche essenziali ai fini dell'esercizio delle attività assegnate.

Capacità di: - mettere in pratica in modo efficace ed efficiente le competenze professionali nello svolgimento delle proprie attività; - mantenersi aggiornato al fine di acquisire e consolidare, a seconda del proprio ambito di competenza, informazioni e conoscenze utili a migliorare il proprio percorso professionale, rendendole disponibili al contesto organizzativo.

### **Qualità delle relazioni con i superiori, i colleghi e l'utenza**

Categoria A, B, C, D, FA, FB, FC

Capacità di: - comprendere le dinamiche e le necessità del contesto lavorativo, adattandosi in modo efficace senza causare o fomentare tensioni o conflitti; - collaborare e cooperare in modo costruttivo ad ogni livello, con il Dirigente/P.O., con i colleghi, con Enti esterni e/o con l'utenza, rapportandosi agli altri nella giusta modalità a seconda del tipo di interlocutore.

### **Lavoro in gruppo**

Categoria A, B, C, D, FA, FB, FC

Capacità di: - integrarsi positivamente nel contesto lavorativo, al fine di costruire e consolidare relazioni sinergiche nella logica del gruppo di lavoro; - offrire e accettare supporto ed aiuto ai/dai colleghi, mantenendo un atteggiamento collaborativo e disponibile nel lavoro di squadra; - condividere le informazioni e confrontarsi con i colleghi al fine di individuare processi condivisi per raggiungere un obiettivo comune.

### **Problem solving**

Categoria: C, D, FA, FB, FC

Capacità di: affrontare situazioni critiche e risolvere problemi imprevisti, al fine di pervenire a soluzioni concretamente realizzabili nei tempi necessari, anche tramite l'esercizio di azioni, nell'ambito della propria sfera di autonomia e competenza.

### **Organizzazione e iniziativa**

Categoria D, FC

Capacità di: organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività, anche con riguardo all'individuazione delle priorità operative e all'assunzione di iniziative e responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite.

## 6.2 I comportamenti organizzativi dei titolari di P.O.

Per i dipendenti titolari di posizione organizzativa sono stati definiti comportamenti organizzativi specifici come oggetto di valutazione, che vengono di seguito rappresentati.

### Comportamenti organizzativi dei titolari di Posizione organizzativa

Comportamento organizzativo	Peso %
Qualità della programmazione e organizzazione	15
Concretezza	15
Assunzione di responsabilità e decisione	15
Competenza professionale	15
Qualità delle relazioni con i superiori, con i colleghi e con i collaboratori	15
Negoziare e gestione dei conflitti	10
Problem solving	15
<b>Totale</b>	<b>100</b>

Si riporta di seguito la descrizione dei singoli comportamenti organizzativi.

#### **Qualità della programmazione e organizzazione**

Capacità di: - individuare obiettivi di concreto interesse pubblico, realizzabili in modo efficiente sia dal punto di vista dei tempi che delle risorse utilizzate e che prevedano, qualora possibile, vantaggi non limitati ad un unico settore ma a più settori; - attuare un'organizzazione del lavoro efficace ed efficiente tramite la corretta assegnazione dei compiti ed un'equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro, contribuendo pertanto al consolidamento di un clima collaborativo interno alla struttura; - tenere monitorato lo stato di avanzamento delle attività programmate, in modo da attuare degli adattamenti qualora necessario.

#### **Concretezza**

Capacità di: - raggiungere gli obiettivi in modo efficace nei tempi previsti e con la qualità richiesta, individuando le modalità di attuazione maggiormente efficienti ovvero le situazioni in cui è necessario provvedere ad una rimodulazione delle azioni per poter raggiungere l'obiettivo; - di rilevare inefficienze e incoerenze nell'individuazione degli obiettivi da raggiungere e di adottare le soluzioni in merito.

#### **Assunzione di responsabilità e decisione**

Capacità di: - mantenere sempre il proprio ruolo di responsabilità, senza esimersi dai propri doveri, nell'ambito delle funzioni assegnate; - effettuare tempestivamente una diagnosi delle situazioni, acquisendo i dati necessari ed eventualmente consultando colleghi e/o collaboratori al fine di limitare l'incertezza; - quando necessario, anche in condizioni di incertezza, assumere tempestivamente le decisioni correlate alla posizione assegnata ed alle esigenze di efficace funzionamento organizzativo, tenendo adeguatamente conto dei risultati da conseguire e dei tempi di risposta opportuni.

#### **Competenza professionale**

Possedere le conoscenze generali e le metodologie tecnico specifiche essenziali ai fini dell'esercizio delle attività assegnate alla propria posizione. Capacità di: - mettere in pratica in modo efficace ed efficiente le competenze professionali nello svolgimento delle attività di competenza; - mantenersi aggiornato al fine di acquisire e consolidare informazioni, conoscenze e competenze utili a migliorare il proprio percorso professionale, rendendole disponibili al contesto organizzativo.

**Qualità delle relazioni con i superiori, con i colleghi e con i collaboratori**

Capacità di: - creare e mantenere una rete di relazioni professionali e interpersonali efficaci e costruttive con i superiori, con i colleghi e con i collaboratori, basata sulla comprensione delle necessità e delle difficoltà di ciascun attore; - mantenere con il dirigente una relazione orientata alla reciprocità, instaurando un confronto integrato e costruttivo; - costruire una collaborazione sinergica ed organizzata con il proprio personale per lo svolgimento delle attività della propria struttura.

**Negoziare e gestione dei conflitti**

Capacità di: - diagnosticare tempestivamente gli sviluppi delle situazioni organizzative e relazionali, identificando i diversi tipi di elementi che alimentano la generazione del conflitto e di conseguenza individuando i comportamenti da assumere per evitare o limitare i conflitti; - nel momento in cui si verificano tensioni o conflitti, attuare comportamenti e strategie adeguate di mediazione tenendo ben presente l'obiettivo finale per cui i conflitti vanno risolti e coinvolgendo, se necessario, in modo efficace ed efficiente i collaboratori e i colleghi nell'analisi della situazione ed eventualmente a supporto delle attività di mediazione.

**Problem solving**

Capacità di: - affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, analizzando la situazione con lucidità e tenendo conto delle variabili di contesto e delle risorse a disposizione, al fine di pervenire a soluzioni concretamente realizzabili nei tempi necessari, anche tramite l'esercizio di discrezionalità e iniziativa, nell'ambito della propria sfera di autonomia.

### 6.3 I comportamenti organizzativi dei dirigenti

Nell'ambito della categoria dirigenziale sono previsti i seguenti incarichi:

- Direttore generale
- Direttore centrale
- Direttore centrale per speciali funzioni
- Direttore di Ente regionale
- Direttore di servizio
- Direttore di staff

Sono previsti tre profili: A, B e C.

- Direttore generale (A)
- Direttore centrale (A)
- Direttore centrale per speciali funzioni (A)
- Direttore di Ente regionale (A)
- Direttore di servizio (B)
- Direttore di staff (C)

I comportamenti organizzativi oggetto di valutazione sono i medesimi per tutti i dirigenti, ma i pesi corrispondenti ai singoli comportamenti sono diversi a seconda dell'incarico dirigenziale.

#### **Comportamenti organizzativi della categoria dirigenziale per ciascuna tipologia di incarico**

Comportamento organizzativo	Direttore generale, Direttore centrale, Direttore centrale per speciali funzioni, Direttore di ente regionale	Direttore di servizio	Direttore di staff
Qualità della programmazione	-	10	10
Concretezza	10	10	10
Innovazione e management del cambiamento	15	10	15
Assunzione di responsabilità e decisione	15	10	10
Flessibilità	5	5	5
Gestione della leadership di gruppo	10	10	10
Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	10	10	5
Negoziiazione e gestione dei conflitti	5	5	5
Creatività nella soluzione dei problemi	10	10	10
Capacità valutazione differenziata – Deviazione standard	10	10	10
Capacità valutazione differenziata – Quota di 100	10	10	10
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Si riporta di seguito la descrizione dei singoli comportamenti organizzativi.

#### **Qualità della programmazione**

Capacità di: - individuare obiettivi di concreto interesse pubblico, realizzabili in modo efficiente sia dal punto di vista dei tempi che delle risorse utilizzate e che prevedano, qualora possibile, vantaggi non limitati ad un unico settore ma a più settori; - definire interventi con relativi target e indicatori in grado di esprimere il risultato pubblico

per i cittadini e il territorio; - strutturare in modo efficace ed efficiente le attività con le relative tempistiche di realizzazione.

### **Concretezza**

Capacità di: - raggiungere gli obiettivi in modo efficace nei tempi previsti e con la qualità richiesta, individuando le modalità di attuazione maggiormente efficienti ovvero le situazioni in cui è necessario provvedere ad una rimodulazione delle azioni per poter raggiungere l'obiettivo; - rilevare inefficienze e incoerenze nell'individuazione degli obiettivi da raggiungere e adottare soluzioni efficaci in merito; - stabilire e consolidare relazioni positive ed efficaci interdirezionali e tra Enti al fine del raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

### **Innovazione e management del cambiamento**

Capacità di: - proporre l'innovazione dei processi e delle modalità di lavoro, secondo logiche di efficacia, efficienza ed economicità, dimostrando intraprendenza e spirito di iniziativa nell'esercizio del proprio ruolo, contribuendo al superamento di schemi e prassi consolidate tramite nuove procedure operative; - coinvolgere i collaboratori nella costruzione delle condizioni organizzative per l'innovazione e il cambiamento e costituire un punto di riferimento positivo e di supporto; - individuare i soggetti coinvolti o da coinvolgere per la concretizzazione delle innovazioni proposte, gestendone in modo efficace le relazioni.

### **Assunzione di responsabilità e decisione**

Capacità di: - mantenere sempre il proprio ruolo di responsabilità, senza esimersi dai propri doveri, nei confronti di altri colleghi, collaboratori o altri uffici; - effettuare tempestivamente una diagnosi delle situazioni, acquisendo le informazioni necessarie ed eventualmente consultando colleghi e/o collaboratori al fine di limitare l'incertezza; - quando necessario, anche in condizioni di incertezza, assumere tempestivamente le decisioni correlate alla posizione assegnata ed alle esigenze di efficace funzionamento organizzativo tenendo adeguatamente conto dei risultati da conseguire e dei tempi di risposta opportuni.

### **Flessibilità**

Capacità di: - ridefinire tempestivamente i propri quadri di riferimento (scenario, strategie, programmi di azione) in relazione con i cambiamenti, pianificati e non, che progressivamente intervengono a modificare il contesto esterno ed interno; - agire con dinamismo e capacità di adattamento in una situazione nuova o mutata; - accettare le proposte di attività e/o gli incarichi definiti dai propri superiori e dall'Amministrazione regionale, condividendone motivazioni e implicazioni mediante il confronto.

### **Gestione della leadership di gruppo**

Capacità di: - creare le basi per una situazione di rispetto e riconoscimento del ruolo di guida, in riferimento ai colleghi e ai collaboratori, condividendo in modo efficace gli obiettivi della struttura, al fine di creare consenso e desiderio di partecipazione; - saper ascoltare i collaboratori e i colleghi, riconoscendo i contributi validi; - valorizzare l'operato della propria struttura.

### **Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane**

Capacità di: - analizzare il contesto lavorativo ai fini di un'adeguata consapevolezza dei fabbisogni organizzativi a livello di risorse umane sia in termini numerici che di competenze; - comprendere le caratteristiche delle risorse umane a disposizione (competenze professionali e personali, sia in termini positivi che negativi) al fine di valorizzare in modo efficace ed efficiente il personale, ponendo, laddove possibile, "la persona giusta nel ruolo giusto"; - promuovere la formazione e lo sviluppo dei collaboratori favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo; - consolidare il sistema di misurazione e valutazione della performance come strumento di sviluppo del personale.

### **Negoziare e gestione dei conflitti**

Capacità di: - diagnosticare tempestivamente gli sviluppi delle situazioni organizzative e relazionali, identificando i diversi tipi di elementi che alimentano la generazione del conflitto e di conseguenza individuando i comportamenti da assumere per evitare o limitare i conflitti; - nel momento in cui si verificano tensioni o conflitti, attuare comportamenti e strategie adeguate di mediazione tenendo ben presente l'obiettivo finale per cui i conflitti vanno

risolti e coinvolgendo, se necessario, in modo efficace ed efficiente i collaboratori e colleghi nell'analisi della situazione ed eventualmente a supporto delle attività di mediazione poste in essere.

### **Creatività nella soluzione dei problemi**

Capacità di: - analizzare un problema da punti di vista innovativi, al fine di individuare nuove soluzioni concretamente realizzabili; - individuare strumenti, risorse o metodologie alternative agli schemi consolidati per attuare le soluzioni individuate, valorizzando ad esempio una rete ben articolata di relazioni con altri Uffici e altri Enti, o individuando nuove fonti di risorse finanziarie o valorizzando le tecnologie a disposizione; - comprendere le potenzialità di nuovi contributi derivanti da proposte pervenute da collaboratori, colleghi o altri Enti, o dalla normativa.

#### **6.3.1 Capacità di valutazione differenziata**

Uno dei principali risultati che si intende raggiungere con l'aggiornamento del SMVP è una maggiore differenziazione delle valutazioni del personale, attualmente appiattite verso l'alto, affinché i riconoscimenti di merito rispecchino l'effettiva qualità del contributo fornito.

Come anticipato in premessa obiettivo è valorizzare il SMVP come leva di crescita professionale del personale, focalizzando la valutazione sui comportamenti, differenziati per figure professionali e categorie, rinnovati sulla base dei profili, rilevanti per valutare il reale contributo alle attività dell'Amministrazione.

A tale fine il dirigente è valutato, tra gli altri comportamenti organizzativi, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, come previsto dalla normativa. La capacità di valutazione differenziata viene espressa attraverso due comportamenti organizzativi oggetto di valutazione: la deviazione standard e la "quota di 100".

Il comportamento organizzativo "capacità di valutazione differenziata – deviazione standard", in conformità a quanto già in vigore, viene calcolato in base alla deviazione standard (DS) della variabile quantitativa "Punteggio finale competenze", che riassume i valori della valutazione dei comportamenti individuali ed è calcolata con la formula:

$$DS = \sqrt{\sigma^2} \quad \text{dove} \quad \sigma^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \mu)^2$$

è la varianza dei punteggi, con " $\mu$ " media degli  $n$  giudizi attribuiti dal valutatore e " $x_i$ " valore del giudizio attribuito all' $i$ -esimo dipendente. Calcolando i quantili di ordine 10 (decili) di distribuzione delle deviazioni standard vengono individuate 10 classi di variabilità di uguale numerosità: dal 10% di dirigenti con capacità di valutazione differenziata nulla o minima, fino al 10% di dirigenti con differenziazione maggiore. Questi insiemi ottengono un punteggio pari ad "A - Comportamento insufficiente – punti 30" per il minimo, fino a "H – valutazione eccellente – punti 100" per il massimo.

Al fine di ridurre l'appiattimento verso l'alto delle valutazioni, in particolare da parte di alcuni dirigenti valutatori, con finalità di maggiore equità, viene introdotta la previsione di un tetto massimo di votazioni pari al massimo (H – valutazione eccellente – punti 100) per ciascun dirigente valutatore per la valutazione dei singoli comportamenti organizzativi del personale non dirigente valutato.

La "quota di 100" assegnabile da parte di ogni dirigente valutatore corrisponde all'attuale media di votazioni pari al massimo punteggio pari a 100, assegnate da tutti i dirigenti valutatori della Regione, rilevata con riferimento alle valutazioni del personale non dirigente relative alla performance dell'anno 2022<sup>8</sup>: tale quota è pari al 45%.

Viene previsto che il dirigente che rispetta tale quota del 45% (o inferiore) riceve la valutazione massima pari al punteggio "H – valutazione eccellente – punti 100"; nel caso in cui la sua quota fosse compresa tra 45,01 e 50% la

<sup>7</sup> La scala di valutazione dei comportamenti organizzativi è descritta nel successivo paragrafo 6.4.

<sup>8</sup> Valutazioni effettuate nell'anno 2023 con riferimento alla performance del personale non dipendente (comprese le PO) dell'anno 2022.

valutazione risulterà pari a “B - non pienamente sufficiente – punti 50”; nel caso in cui la sua quota fosse pari o superiore a 50,01% la valutazione risulterà pari ad “A - Comportamento insufficiente – punti 30”.

#### 6.4 La scala di valutazione dei comportamenti organizzativi

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi viene adottata la seguente scala di punteggi volta a rilevare il grado di intensità osservato per ciascun comportamento e il valore corrispondente:

##### Valutazione dei comportamenti organizzativi

Grado	Valutazione	Punteggio
A	Comportamento insufficiente	30
B	Comportamento non pienamente sufficiente	50
C	Comportamento sufficiente	60
D	Comportamento discreto	70
E	Comportamento buono	80
F	Comportamento molto buono	90
G	Comportamento ottimo	95
H	Comportamento eccellente	100

Si riporta di seguito il significato dei gradi di valutazione sopra illustrati:

#### **Grado A: Comportamento insufficiente**

La performance risulta in generale insufficiente rispetto al ruolo e alle aspettative; il dipendente non si attiva autonomamente per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi assegnati, restando sempre in attesa di un sollecito da parte del sovraordinato.

#### **Grado B: Comportamento non pienamente sufficiente**

La performance risulta in generale non pienamente sufficiente rispetto al ruolo e alle aspettative; il dipendente talvolta si attiva autonomamente per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi assegnati, anche se resta in prevalenza vincolato al sollecito del sovraordinato.

**Grado C: Comportamento pienamente sufficiente; Grado D: comportamento discreto; Grado E: Comportamento buono; Grado F: comportamento molto buono; Grado G: comportamento ottimo**

Il dipendente, con intensità crescente rispetto al grado di valutazione:

- tiene comportamenti valutati positivamente rispetto al ruolo e alle attese;
- si impegna per il raggiungimento dei propri compiti e degli obiettivi lavorativi che gli vengono assegnati;
- lavora in modo efficace e tendenzialmente efficiente in relazione all'autonomia richiesta rispetto al ruolo e si impegna nella risoluzione dei problemi;
- collabora spontaneamente e con partecipazione all'attività del gruppo in cui opera ed evita i conflitti.

Ai gradi di valutazione più elevati, corrispondono i comportamenti auspicabili quale garanzia di corrispondenza tra la prestazione del singolo e l'efficacia e l'efficienza dell'Amministrazione nel suo complesso.

#### **H. Comportamento eccellente**

Il dipendente si impegna per il raggiungimento di obiettivi sfidanti e per mantenere standard di eccellenza nello svolgimento dei compiti che gli vengono affidati; dimostra capacità organizzative sia nel suo lavoro che nell'ambito della struttura di appartenenza, anche proponendo miglioramenti organizzativi; si offre di aiutare i colleghi per lo svolgimento del loro lavoro e costituisce un modello per l'ufficio.

## **6.5 La valutazione finale complessiva**

La valutazione complessiva viene espressa sulla base di due piani distinti ma complementari: il conseguimento degli obiettivi e l'osservazione dei comportamenti organizzativi.

Il grado di conseguimento degli obiettivi viene rilevato durante la rendicontazione annuale degli obiettivi. La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata da ciascun dirigente valutatore nei confronti del proprio personale valutato.

In caso di assegnazione del dipendente a più strutture nel corso del periodo di riferimento, il dirigente della struttura presso la quale il dipendente presta servizio alla fine del periodo di valutazione opera la valutazione del medesimo anche sulla base degli elementi forniti dai dirigenti delle strutture di precedente assegnazione.

Qualora il dipendente sia assegnato ad una P.O. ovvero ad una struttura stabile di livello inferiore al Servizio, il dirigente, nella definizione della valutazione di cui mantiene la piena responsabilità, con riferimento ai comportamenti organizzativi del dipendente, ha la facoltà di sentire il titolare di P.O. ovvero il coordinatore della struttura stabile di livello inferiore al Servizio.

A seguito della rendicontazione annuale del grado di raggiungimento degli obiettivi e dopo aver valutato i singoli comportamenti, vengono sommati i punteggi ponderati ottenendo così il punteggio finale complessivo di valutazione.

L'esito positivo della valutazione è determinato dal raggiungimento di almeno il 60% del punteggio massimo conseguibile.

La Direzione generale comunica il termine di scadenza entro il quale i dirigenti valutatori devono completare il processo di valutazione e inviare le schede di valutazione al personale valutato.

### **6.5.1 Comunicazione della valutazione al personale non dirigente e titolare di Posizione organizzativa**

Entro 10 giorni dall'invio della scheda di valutazione a mezzo sistema informatico, il dipendente valutato ha 10 giorni di tempo per formulare osservazioni ed entro i successivi 10 giorni il valutatore può tenerne conto per portare eventuali modifiche alla valutazione effettuata.

Entro 30 giorni dalla data di scadenza del termine fissato dalla Direzione generale per la consegna della scheda di valutazione, il valutatore ovvero il valutato possono chiedere di effettuare il colloquio di valutazione, anche in videoconferenza, inviando una richiesta formale tramite email rispettivamente al valutato o al valutatore.

Qualora il dipendente sia assegnato ad una P.O. ovvero ad una struttura stabile di livello inferiore al Servizio, il dirigente può coinvolgere il titolare di P.O. ovvero il coordinatore della struttura stabile di livello inferiore al Servizio nel colloquio in argomento, salvo il caso in cui il dipendente abbia fatto esplicita richiesta di non coinvolgere il titolare di P.O. ovvero di coordinatore della struttura stabile di livello inferiore al Servizio nel colloquio.

Il colloquio dev'essere effettuato entro 30 giorni dalla richiesta.

Nel caso in cui, a seguito di richiesta scritta del valutato, il dirigente valutatore non abbia effettuato il colloquio richiesto, anche in videoconferenza, il valutato può segnalare la mancanza al superiore del dirigente valutatore e all'ufficio competente in materia di valutazione.

Qualora il dirigente valutatore non abbia dato seguito alla formale richiesta di colloquio di valutazione, non potrà ricevere una valutazione nella competenza organizzativa «Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane» superiore a "F - Comportamento molto buono – 90 punti".

### **6.5.2 Comunicazione della valutazione ai dirigenti**

Qualora il dirigente valutato non concordi sulla valutazione, entro 10 giorni dal ricevimento della relativa comunicazione, può chiedere direttamente all'OIV, motivando adeguatamente, il riesame della valutazione effettuata.

In tal caso l'OIV, nella prima seduta utile successiva al ricevimento della richiesta, procede al riesame della valutazione tenendo conto delle motivazioni addotte e, ove lo ritenga acquisendo, in contraddittorio nel corso di

un apposito incontro che potrà svolgersi anche con la modalità della videoconferenza, le deduzioni del dirigente interessato e del dirigente valutatore.

Entro 30 giorni dalla data di scadenza del termine fissato dalla Direzione generale per la consegna della scheda di valutazione, il dirigente valutatore ovvero il dirigente valutato possono chiedere di effettuare il colloquio di valutazione, inviando una richiesta formale tramite email rispettivamente al valutato o al valutatore.

Il colloquio dev'essere effettuato entro 30 giorni dalla richiesta.

Nel caso in cui, a seguito di richiesta scritta del valutato, il dirigente valutatore non abbia effettuato il colloquio richiesto, anche in videoconferenza, il valutato può segnalare la mancanza al dirigente superiore del dirigente valutatore e all'ufficio competente in materia di valutazione.

Qualora il dirigente valutatore non abbia dato seguito alla formale richiesta di colloquio di valutazione, non potrà ricevere una valutazione nella competenza organizzativa «Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane» superiore a "F - Comportamento molto buono – 90 punti".

## **7. Principi di presenza e di prevalenza**

### **7.1 Presenza**

Il periodo di riferimento della valutazione, per tutto il personale, intercorre dal 1 gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.

Il presente sistema di valutazione, con i conseguenti risultati ed effetti di valutazione, si applica al personale dirigente e non dirigente che abbia maturato con l'Amministrazione regionale un rapporto lavorativo di durata almeno pari al 33% dell'anno solare.

Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno 30 giornate lavorative effettivamente lavorate.

### **7.2 Prevalenza**

Fatto salvo il sopra descritto principio di presenza, nella gestione della valutazione del personale che durante l'anno sia stato oggetto di passaggio da una categoria ad un'altra nell'ambito dello stesso contratto di lavoro, viene applicato il principio di prevalenza.

In particolare qualora il dipendente nel corso dell'anno passi da una categoria ad un'altra ovvero diventi titolare di Posizione Organizzativa, viene considerato il miglioramento della professionalità del dipendente conseguente al passaggio di categoria: il dipendente pertanto riceverà un'unica valutazione annuale secondo il criterio di prevalenza inteso come categoria più elevata.

Il punteggio totale di valutazione prevalente, con i relativi punteggi di valutazione degli obiettivi e di valutazione dei comportamenti organizzativi, viene esteso agli altri periodi e categorie.

## **8. Valutazione negativa**

In caso di valutazione definitiva con esito complessivo negativo, il dipendente non dirigente o il dirigente può proporre reclamo entro 10 giorni dal ricevimento della relativa comunicazione al responsabile della struttura direzionale di massima dimensione. Questi, nei successivi 10 giorni, effettua le dovute valutazioni sentendo il dipendente, il quale può farsi assistere da un rappresentante sindacale, e il dirigente valutatore.

Nel caso di dipendenti assegnati alle dirette dipendenze del Direttore centrale il reclamo potrà essere presentato al Direttore generale, fatta eccezione per il personale in servizio presso l'Ufficio di Gabinetto della Presidenza del Consiglio regionale che potrà presentare reclamo al Segretario generale del Consiglio regionale.

## 9. Procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione attivabile in caso di contestazione della valutazione della performance individuale, al fine di prevenire il contenzioso in sede giurisdizionale, è quella prevista dall'art. 410 del c.p.c., come da delibera ex CIVIT n. 124/2010.

## 10. I ruoli e le responsabilità nel processo di valutazione

Il processo complessivo di valutazione prevede i seguenti ruoli e responsabilità:

### **Organismo indipendente di valutazione:**

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una Relazione annuale sullo stato dello stesso inviandola al Direttore generale entro il 30 aprile di ogni anno, verificandone la corretta applicazione e l'efficacia, anche promuovendo analisi aggregate delle valutazioni dei dirigenti e attraverso verifiche a campione; nel caso in cui verifichi andamenti anomali, può convocare il valutatore per la richiesta di chiarimenti e approfondimenti;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla Giunta regionale;
- concorre al processo di elaborazione del PIAO e del DPP, potendo esprimersi in merito alla coerenza degli obiettivi e degli indicatori con il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e in merito alla loro misurabilità e valutabilità;
- in merito agli obiettivi di impatto, supporta la Direzione generale nella definizione dei criteri finalizzati ad esprimere la capacità sfidante dell'obiettivo, espressi in forma di griglia valutativa, per i quali, per ciascun obiettivo di impatto, vengono assegnati da 0 a 10 punti aggiuntivi; condivide gli stessi criteri componenti la griglia valutativa con i direttori apicali durante gli incontri di programmazione degli obiettivi di impatto; a seguito del colloquio di consuntivazione finale con i direttori apicali, attribuisce per ciascun obiettivo di impatto i punti aggiuntivi (da 0 a 10 punti);
- valida la Relazione sulla prestazione di cui all'art. 39, comma 1, lett. b) della L.R. 18/2016;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- definisce la proposta di valutazione definitiva dei Direttori centrali, del Capo di Gabinetto, dei Direttori centrali con particolari funzioni e dei Direttori degli Enti regionali, da sottoporre alla Giunta regionale;
- è responsabile della corretta applicazione del sistema di misurazione e valutazione del personale;
- approva, per gli obiettivi d'impatto assegnati ai direttori apicali, eventuali proposte di modifica in corso d'anno che possono essere presentate entro il 31 ottobre di ciascun anno;
- su esplicita richiesta del valutato, esamina i casi specifici di valutazione nell'ambito dei quali emergano problematiche relative alla gestione del processo, suggerendo possibili correttivi;
- più in generale garantisce l'adeguatezza nel tempo del sistema di misurazione e valutazione del personale promuovendo, qualora ne ravvisi l'opportunità, i necessari interventi di aggiornamento;
- è tenuto a svolgere ogni altro adempimento ad esso assegnato dalle norme statali e regionali.

### **Giunta Regionale**

- Approva il modello di valutazione della dirigenza;
- Approva le valutazioni finali ai sensi dell'art. 31 del Regolamento di organizzazione.

### **Direttore generale**

In caso di reclamo lo stesso può essere presentato al Direttore generale.

### **Strutture tecniche di supporto**

Per la raccolta degli elementi e delle informazioni utili al perfezionamento del processo di valutazione, l'OIV si avvale delle strutture a ciò preposte dall'Ente; i valutatori possono analogamente avvalersi di tali strutture.

## **11. I referenti per la valutazione e incontri formativi e informativi**

Affinché le innovazioni introdotte nel SMVP siano efficaci, è necessario che vengano condivise e comprese a tutti i livelli: è quindi essenziale avviare un percorso di diffusione delle regole e delle logiche del SMVP.

In tale ottica, saranno avviate, parallelamente all'approvazione dell'aggiornamento del SMVP, iniziative di comunicazione e percorsi informativi/formativi rivolti sia ai dirigenti sia al personale non dirigente: realizzando una maggiore conoscenza e consapevolezza del sistema di valutazione, diffusa a vari livelli, si intende rendere l'applicazione di nuove regole più immediata, perché maggiormente compresa e condivisa.

E' previsto altresì l'avvio di un'altra iniziativa innovativa ed essenziale affinché il SMVP si evolva concretamente: l'individuazione in ogni Direzione dei "referenti per la valutazione", con cui la Direzione generale possa stabilire dei contatti permanenti, così come ora avviene per la programmazione della performance.

Tali referenti, formati in modo specifico tramite incontri informativi e di sensibilizzazione sugli aspetti maggiormente critici e rilevanti della valutazione, costituiranno il canale privilegiato per la diffusione e concretizzazione delle nuove regole e delle loro finalità, nonché uno degli strumenti per valorizzare il SMVP quale reale leva per la gestione efficace ed efficiente delle risorse umane.

I referenti per la valutazione supportano i dirigenti a livello informativo e organizzativo durante tutte le fasi del processo di valutazione: ad esempio nel rispetto delle tempistiche e delle modalità previste dal sistema, nell'organizzazione dei colloqui di valutazione, nella soluzione di eventuali situazioni critiche.

I referenti per la valutazione coincidono, auspicabilmente, con i referenti per la performance, in modo da garantire maggiore integrazione tra i due ambiti.

Pubblicazione a cura della  
Regione autonoma Friuli Venezia Giulia  
Direzione generale  
Servizio programmazione, pianificazione strategica,  
controllo di gestione e statistica.  
Progetto grafico: Struttura stabile Creatività & Design