

**IL SISTEMA PERMANENTE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PRESTAZIONE  
DELLA REGIONE AUTONOMA  
FRIULI VENEZIA GIULIA**

## Premessa

I nuovi processi di misurazione e valutazione configurati nel Titolo II del D.lgs. n. 150/2009 perseguono la finalità di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio sviluppando le competenze professionali in funzione del soddisfacimento dell'interesse degli utenti e rispondendo all'esigenza di innovare e avvicinare le amministrazioni pubbliche italiane agli standard di produttività dei paesi OCSE.

Le norme introdotte con il surrichiamato Decreto vanno ad incidere su strumenti di controllo, peraltro già previsti e operanti, dando però agli stessi nuova forza e vitalità: ad es. il controllo di gestione, già delineato a livello nazionale con il D.lgs. n. 286/1999, viene confermato ma con una prospettiva ben più ampia: orientare il processo decisionale e sottoporre gli organi politico amministrativi a una pressante rendicontazione istituzionale e sociale. Le scelte strategiche vengono proceduralizzate, con potenziamento della valutazione e della necessaria e conseguente valorizzazione del merito, nonché assoggettate ai principi di massima trasparenza per elevare il livello di efficienza del pubblico impiego e il grado di soddisfazione dell'utenza nei rapporti tra amministrazione e cittadino.

In tal senso il ciclo di gestione della *performance* assume primaria rilevanza per il sistema di misurazione e valutazione attraverso le quattro fasi che lo contraddistinguono: programmazione, controllo/valutazione, incentivazione (attinente all'area del controllo organizzativo) e rendicontazione (riferibile all'area del controllo di gestione). La prima fase è caratterizzata dalla definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dall'individuazione dei valori attesi di risultato, dalla precisazione dei rispettivi indicatori nonché dal collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse finanziarie disponibili; la seconda fase attiene al monitoraggio, alla misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, nonché all'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito; la terza fase interessa l'incentivazione ossia l'insieme degli strumenti volti a influenzare in modo più diretto il comportamento dei soggetti che operano nelle organizzazioni; la quarta fase riguarda la rendicontazione istituzionale e sociale dei risultati conseguiti agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Per quanto riguarda, in particolare, gli ambiti di misurazione della *performance* individuale essi comprendono non solo il raggiungimento di specifici obiettivi individuali, ma anche la qualità del contributo assicurato alla *performance* organizzativa della struttura. In tal senso la norma stabilisce che per i dirigenti e i responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità la misurazione e valutazione della performance debba essere collegata ad **indicatori relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità**, oltre che al conseguimento di specifici obiettivi individuali e alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e, per la dirigenza, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi. Per il restante personale la misurazione e la valutazione della *performance* individuale è collegata al conseguimento di obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, oltre che alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il principio di necessaria valorizzazione del merito e della premialità, già previsto in precedenti disposizioni normative e contrattuali, viene quindi ribadito con forza anche tramite l'esplicito divieto di attribuzione di incentivi e premi in maniera indifferenziata. Nel D.lgs. n. 150/2009 il trattamento accessorio deve infatti essere coerente con il nuovo sistema di valutazione e la **premierità** deve essere conseguentemente parametrata alla **performance sia individuale che organizzativa**, valorizzando l'apporto del dipendente nell'organizzazione.

Nell'ambito dell'ordinamento regionale, l'articolo 6 della legge regionale n. 16/2010 ha recepito, con riferimento a tutte le Amministrazioni del Comparto unico del pubblico impiego regionale e locale, i principi dettati in materia dal D.lgs. n. 150/2009. In particolare, l'articolo 6 ha previsto che: «<Al fine di valutare la prestazione organizzativa e individuale del personale, le amministrazioni del comparto unico del pubblico

*impiego regionale e locale e gli enti del servizio sanitario della regione adottano progressivamente un apposito sistema di misurazione e di valutazione che individui le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e di valutazione della prestazione, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.>>. Per tali finalità il legislatore ha altresì disposto che le amministrazioni adottino:*

*<< a) un documento programmatico o piano della prestazione, costantemente aggiornato ai fini dell'inserimento di eventuali variazioni nel periodo di riferimento, che definisce, con riferimento agli obiettivi individuati e alle risorse disponibili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazione dell'ente nonché gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti e relativi indicatori;*

*b) un documento di relazione sulla prestazione che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse, rilevando gli eventuali scostamenti;*

*c) sistemi per la totale accessibilità dei dati relativi ai servizi resi dalla pubblica amministrazione tramite la pubblicità e la trasparenza degli indicatori e delle valutazioni operate da ciascuna pubblica amministrazione sulla base del sistema di valutazione gestibile anche mediante modalità interattive finalizzate alla partecipazione dei cittadini. >>*

L'11 luglio 2014 la Regione ha approvato il proprio Piano delle prestazioni, dando di fatto avvio al ciclo di gestione della *performance*, pianificando obiettivi e azioni fondamentali per la misurazione e la valutazione organizzativa e individuale 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.

Il documento, che trae origine dal programma di governo, viene aggiornato annualmente ed è strutturato in una prima parte di analisi socioeconomica e di rappresentazione del mandato della Regione, delle sue risorse finanziarie, spese e personale, in una seconda parte in cui sono indicate le priorità e gli obiettivi strategici e in una terza parte in cui il Piano consegue il suo primario fine di programmazione, articolando per annualità le singole azioni strategiche con l'obiettivo di realizzare lo sviluppo ed il benessere socioeconomico del territorio.

A tale mutato contesto, oltre che alla necessità di rispondere alle esigenze di semplificazione del Metodo già adottato emerse nel corso dell'esperienza applicativa, consegue una revisione del Sistema di valutazione del personale regionale finalizzata a migliorarne la funzionalità, anche attraverso l'integrazione tra sistemi di programmazione, monitoraggio delle attività e procedure di valutazione, momenti diversi di un percorso finalizzato al conseguimento di risultati apprezzabili e coerenti con il progetto di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico.

Nel corso del 2015, in via sperimentale e nelle more della revisione del Sistema nel senso sopra delineato, l'Amministrazione ha provveduto ad allineare gli obiettivi individuali dei dirigenti e delle posizioni organizzative, oggetto di valutazione individuale, agli interventi in cui si concretizzano le azioni strategiche o di miglioramento previste dal Piano della prestazione, raccordandoli di fatto al processo generale di programmazione dell'Ente.

## **1. Le finalità della misurazione e valutazione della performance individuale**

La valutazione della performance individuale si innesta nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa attuata col Piano della prestazione.

Il sistema di valutazione del personale regionale costituisce un momento qualificato della gestione finalizzato a:

- sostenere la crescita professionale del lavoratore;
- valorizzare il merito;
- orientare l'azione individuale ai risultati attesi dalla gestione in relazione alle priorità dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra personale e dirigenza;
- migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione;
- far emergere l'importanza del contributo di ciascuno rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso e della struttura organizzativa di appartenenza;
- favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili;
- fornire informazioni ed elementi utili a definire politiche di formazione del personale.

Il sistema intende rendere riconoscibile l'apporto delle persone nella promozione effettiva e significativa del miglioramento dei livelli di efficienza, di efficacia e di qualità dei servizi istituzionali dell'Amministrazione incoraggiando il merito soprattutto in una logica di sviluppo delle risorse umane. Scopo del sistema è quello di fornire le basi ai sistemi di incentivazione economica del personale, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno, sia di gruppo che individuale.

I valutatori condividono con il personale assegnato gli obiettivi della struttura, i risultati attesi ed i relativi parametri di valutazione, al fine di migliorarne la prestazione e per ottimizzarne il funzionamento organizzativo. La valutazione combinata dei risultati, prevalentemente quantitativi e legati alle risultanze del controllo di gestione, insieme alle modalità con le quali questi vengono raggiunti – i comportamenti organizzativi – consentono di osservare insieme il reale apporto di ciascuna risorsa in un sistema che sia realmente orientato alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane.

## **2. Gli elementi di base del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale**

Il sistema di misurazione e valutazione 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:

### **A) il conseguimento di obiettivi;**

### **B) l'osservazione di comportamenti organizzativi.**

A) La valutazione sul piano degli obiettivi richiede la formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinarne a consuntivo il grado di conseguimento (risultato).

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. Per la definizione degli obiettivi oggetto di specifica valutazione viene pertanto assunto a riferimento il Piano della prestazione.

B) 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'utilizzo combinato di obiettivi e competenze organizzative permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi (siano essi individuali, di struttura o collettivi), infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del personale. Il piano delle competenze organizzative permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi, collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

### **3. Fasi del processo di valutazione della performance**

Il processo di valutazione è articolato in tre fasi:

1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi.
2. Gestione/monitoraggio dell'avanzamento delle attività.
3. Rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività e dei comportamenti organizzativi.

Si tratta di un processo continuo il cui ciclo si ripete con cadenza annuale e, se efficacemente utilizzato, può costituire un fattore di crescita professionale del personale e contribuire al miglioramento complessivo dei risultati della struttura di appartenenza.

#### 4. Gli aspetti tecnici del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione 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.

La valutazione corrispondente a 60 punti complessivi rende conto di una prestazione, nel suo insieme, in linea con le attese e quindi considerabile positiva.

Il punteggio complessivo è ripartito, tra personale dirigente, personale incaricato di posizione organizzativa e personale non dirigente non incaricato di posizione organizzativa, come di seguito illustrato:

- A) Direttore generale:
  - Il 50% riconducibile alla media del punteggio riferito alla parte obiettivi dei Direttori centrali o equiparati dell'Amministrazione regionale
  - Il 50% alla valutazione su comportamenti.
- B) Direttori Centrali o equiparati:
  - Il 50% riconducibile sia alla media del punteggio riferito agli obiettivi della struttura direzionale di riferimento sia alla media del punteggio riferito alla parte obiettivi dei Direttori centrali o equiparati dell'Amministrazione regionale
  - Il 50% alla valutazione su comportamenti.
- C) Vice Direttori Centrali:
  - Il 50% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali
  - Il 50% alla valutazione su comportamenti.
- D) Altri Dirigenti (Direttori di Servizio, Direttori di Staff):
  - Il 60% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali
  - Il 40% alla valutazione su comportamenti.
- E) Personale incaricato di posizione organizzativa:
  - Il 40% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali
  - Il 20% riconducibile al conseguimento degli obiettivi collettivi
  - Il 40% alla valutazione su comportamenti.
- F) Personale non dirigente di categoria D, FC, non incaricato di posizione organizzativa:
  - Il 40% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati
  - Il 20% riconducibile al conseguimento degli obiettivi collettivi
  - Il 40% alla valutazione su comportamenti.
- G) Personale non dirigente di categoria C, FB:
  - Il 30% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati
  - Il 20% riconducibile al conseguimento degli obiettivi collettivi
  - Il 50% alla valutazione su comportamenti.

H) Personale non dirigente di categoria A, B, FA:

- Il 20% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati
- Il 20% riconducibile al conseguimento degli obiettivi collettivi
- Il 60% alla valutazione su comportamenti.

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

Di seguito vengono specificate le modalità tecniche di valutazione sul piano degli obiettivi e sul piano delle competenze organizzative, nonché di determinazione della valutazione finale di sintesi. Lo strumento di riferimento è costituito dalle schede di valutazione, che potranno essere gestite attraverso un apposito sistema informativo.



## 5. La definizione degli obiettivi

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

- espressi in termini di risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento;
- riferiti sia alla normale operatività che ad eventuali progetti di natura straordinaria, ma comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;
- opportunamente selezionati;
- associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.

Il quadro degli obiettivi complessivamente emergenti dal sistema di valutazione deve essere rappresentativo dei risultati più significativi da conseguire nel corso dell'anno, in collegamento ed in attuazione di quanto previsto dal sistema generale di programmazione dell'ente.

In sede di programmazione della *performance* organizzativa vengono definite, nell'ambito del Piano della Prestazione, le azioni strategiche, le azioni di miglioramento e gli obiettivi aziendali, che definiscono puntualmente i dettagli della *performance*. Per ciascuna di queste azioni vengono compilate le **Schede della prestazione** che contengono, oltre ai riferimenti alla priorità strategica, all'obiettivo strategico, ai dati relativi alla Struttura direzionale e al responsabile, la descrizione degli **interventi** in cui esse si concretizzano. I singoli interventi definiscono i modi, i tempi, le risorse umane e strumentali, nonché le responsabilità organizzative connesse al loro conseguimento, con l'evidenza delle fasi annuali di realizzazione, così da evidenziare l'attività di competenza delle singole strutture e dei relativi responsabili per l'anno di riferimento.

### 5.1 Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali coincidono con gli interventi definiti nel Piano della prestazione e assegnati, in qualità di responsabile, ai Vice Direttori centrali, ai direttori di Servizio, ai direttori di Staff e alle posizioni organizzative.

La descrizione, l'indicatore di risultato, il peso e il valore target dell'obiettivo corrispondono a quelli definiti per il corrispondente intervento nel Piano. La somma dei pesi attribuiti agli obiettivi ai fini della valutazione individuale dovrà corrispondere a 100 punti.

Eventuali variazioni nel quadro degli obiettivi individuali assegnati ad inizio anno, per ragioni di forza maggiore intervenute e non prevedibili *ex ante*, possono essere richieste dal valutato solo con un congruo anticipo rispetto alla scadenza dell'obiettivo originario. Le variazioni nel quadro degli obiettivi della dirigenza devono essere sottoposte, per l'approvazione, all'Organismo indipendente di valutazione.

### 5.2 Obiettivi di struttura individualmente assegnati

In relazione al restante personale il sistema è articolato "a cascata" per cui, una volta individuati, nell'ambito del Piano della prestazione, gli obiettivi attribuiti a ciascun responsabile (dirigenti e posizioni organizzative), gli stessi costituiranno parametro di riferimento per la valutazione del personale non dirigente.

A ciascun obiettivo verrà pertanto associato, oltre al responsabile, anche il personale direttamente coinvolto nel conseguimento del medesimo indicando, in termini di peso percentuale, l'ipotizzato apporto

del singolo. Ciascun dipendente può essere associato a uno o più obiettivi del responsabile/i di riferimento, a condizione che il peso complessivo dell'apporto riconosciuto sia in ogni caso corrispondente a 100 punti.

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, 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'individuazione 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'individuazione degli obiettivi per il nuovo personale assegnato.

### **5.2.1 Individuazione degli obiettivi di struttura**

Appartengono a questa fase le seguenti operazioni:

1. Illustrazione e assegnazione al personale degli obiettivi di struttura;
2. Attribuzione del peso degli obiettivi di struttura.

Definiti gli obiettivi individuali di dirigenti e posizioni organizzative il dirigente preposto alla struttura di riferimento li illustra collettivamente ai propri collaboratori.

Il dirigente, quindi, convoca ciascun dipendente per l'individuazione, in un numero contenuto, degli obiettivi di struttura che caratterizzano il suo apporto e del relativo peso percentuale. Qualora il personale sia assegnato ad una posizione organizzativa, il dirigente può sentire il titolare dell'incarico.

Pur essendo gli obiettivi di struttura individuati dal dirigente, il processo di illustrazione, comprensione e, possibilmente, condivisione degli stessi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il processo di valutazione.

### **5.3 Obiettivi collettivi**

La valutazione sugli obiettivi collettivi coincide col risultato, riferito alla sola componente degli obiettivi, dei dirigenti sovraordinati alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento ed è parametrata come di seguito indicato:

- a) personale assegnato ad un Servizio: 50% del risultato del Direttore di Servizio e 50% del risultato del Direttore centrale di riferimento;
- b) personale assegnato ad un Servizio ricompreso in un'Area: 50% del risultato del Direttore di Servizio e 50% del risultato del Vicedirettore centrale preposto all'Area di riferimento;
- c) personale assegnato alla Direzione centrale o struttura direzionale equiparata: 100% del risultato del Direttore centrale o equiparato;
- d) personale assegnato all'Area: 50% del risultato del Vicedirettore centrale e 50% del risultato del Direttore centrale di riferimento.

## **6. Valutazione intermedia degli obiettivi**

La valutazione intermedia degli obiettivi consiste nella verifica dei parametri di conseguimento dell'obiettivo a metà del periodo di valutazione.

In questa fase il valutatore effettua un colloquio durante il quale si limita a segnalare qualitativamente lo stato di avanzamento rispetto a quanto definito ad inizio periodo ( (=) in linea; (-) in difetto rispetto a quanto previsto; (+) al di sopra di quanto previsto), con la possibilità di un contraddittorio diretto col valutato.

## **7. Consuntivazione degli obiettivi**

### **7.1 Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi**

Alla luce del valore assunto dagli indicatori alla fine del periodo di valutazione, sulla base delle risultanze del Piano della prestazione, viene attribuito a ciascun obiettivo individuale un punteggio secondo la seguente scala:

- R= raggiunto = moltiplicatore 1
- PR= parzialmente raggiunto = moltiplicatore 0,6. Per obiettivi di tipo qualitativo, riportanti come indicatore una valutazione su scala numerica 0-10, il moltiplicatore è parametrato al punteggio effettivamente conseguito.
- NR= non raggiunto = moltiplicatore 0

Il raggiungimento del valore target determina il pieno conseguimento dell'obiettivo (R).

Un valore compreso tra il 70% e il 99% del valore target determina il parziale conseguimento dell'obiettivo (PR).

Un valore al di sotto del 70% del valore target determina il mancato conseguimento dell'obiettivo (NR).

Nel caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali attesi, non si configura la fattispecie dell'obiettivo parzialmente raggiunto.

Nel caso si riscontrasse un valore al di sotto del 70% del valore target e ricorresse una delle due seguenti causali, può essere riconosciuto il parziale conseguimento dell'obiettivo:

1. attività qualitativamente rilevante ma non completata per cause esterne al valutato e da lui non governabili;
2. attività non raggiunta nel termine assegnato ma completata nel periodo di riferimento, con apporto del beneficio atteso.

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

### **7.2 Determinazione del punteggio effettivo**

Si ottiene moltiplicando il peso percentuale previsto per ciascun obiettivo, individuale o di struttura, per il punteggio del relativo grado di raggiungimento.

Il punteggio finale complessivo degli obiettivi è dato dalla somma dei punteggi riferiti ai singoli obiettivi, individuali o di struttura.

Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

Il punteggio riferito alla parte obiettivi del Direttore generale coincide con la media del punteggio riferito

alla parte obiettivi dei Direttori centrali o equiparati dell'Amministrazione regionale.

Il punteggio riferito alla parte obiettivi dei Direttori Centrali o equiparati coincide per l'80% con la media del punteggio riferito agli obiettivi della struttura direzionale (Aree, Servizi, Staff e PO) e per il restante 20% con la media del punteggio riferito alla parte obiettivi dei Direttori centrali o equiparati dell'Amministrazione regionale.

## 8. La valutazione delle competenze organizzative

Il secondo ambito di valutazione riguarda le competenze organizzative, ossia le caratteristiche individuali del dipendente estrinsecate nell'attività lavorativa, quali capacità, conoscenze, valori e motivazioni che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi individuali, di struttura e degli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso.

Per rendere gestibile ed efficace la rilevazione delle competenze organizzative, l'amministrazione si dota di un "piano generale delle competenze" (o un dizionario delle competenze) che elenca e descrive le competenze ritenute potenzialmente utili dall'amministrazione, in relazione al ruolo ricoperto dal dipendente al suo interno.

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 della prestazione, così da poter individuare correttivi e predisporre soluzioni di sviluppo professionale.

### 8.1 La valutazione delle competenze

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

VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
1	(contributo non sufficiente) <b>Comportamenti non allineati</b> ai valori e alle indicazioni della Regione, evidenziano in negativo il possesso della competenza e mostrano caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste	30
2	(contributo mediocre) <b>Comportamenti di livello mediocre</b> , che non corrispondono pienamente a quelli attesi e richiedono un <b>significativo impegno in termini di miglioramento per il raggiungimento di un livello di prestazione sufficiente</b>	40
3	(contributo non pienamente sufficiente) <b>Comportamenti</b> non pienamente corrispondenti a quelli attesi ma <b>che si avvicinano al livello della sufficienza</b>	50
4	(contributo sufficiente) <b>I comportamenti e le prestazioni raggiungono il livello della sufficienza</b> rispetto alle attese in relazione al ruolo rivestito	60
5	(contributo più che sufficiente) <b>I comportamenti</b> raggiungono il livello della <b>sufficienza ma evidenziano ancora margini di miglioramento</b> per il raggiungimento di un livello superiore di prestazione	65
6	(contributo discreto) <b>I comportamenti rispondono pienamente e in modo adeguato a quelli attesi</b> in relazione al ruolo e ai compiti assegnati	70

<b>7</b>	(contributo buono) I comportamenti corrispondono a un <b>buon livello di prestazione</b>	<b>80</b>
<b>8</b>	(contributo molto buono) I comportamenti corrispondono a un <b>buon livello di prestazione e dimostrano l'iniziativa e la volontà della persona di superare in modo significativo le attese</b>	<b>85</b>
<b>9</b>	(contributo ottimo) <b>I comportamenti corrispondono a prestazioni di un ottimo livello</b> in relazione alle attese, ma non raggiungono l'eccellenza	<b>90</b>
<b>10</b>	(contributo eccellente) <b>I comportamenti corrispondono a prestazioni di straordinaria eccezionalità e assoluta distinzione</b>	<b>100</b>

## 8.2 Il modello delle competenze della dirigenza

Il primo elemento del modello della dirigenza è costituito dalla definizione dell'insieme dei **raggruppamenti** omogenei di competenze organizzative. L'output di questo primo elemento è il piano generale delle competenze o il **dizionario delle competenze** che descrive per ciascun raggruppamento le competenze che lo definiscono.

I raggruppamenti e le competenze sono definiti in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi della Regione Friuli Venezia Giulia, così come codificati nel Regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali, nonché sulla base degli obiettivi strategici e le priorità della Regione.

### 8.2.1 Correlazione tra i principi della Regione e le competenze manageriali necessarie per la loro realizzazione

Principi della Regione FVG	Competenze manageriali
Efficienza, efficacia ed economicità (ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tensione al risultato</li></ul>
Trasparenza dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coerenza</li></ul>
Imparzialità dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coerenza</li></ul>
Legalità dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coerenza</li></ul>
Qualità dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tensione al risultato</li><li>▪ Orientamento integrato all'altro</li></ul>
Flessibilità (rispondere in modo adeguato e tempestivo al proprio mutevole contesto di riferimento)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Flessibilità</li><li>▪ Iniziativa</li><li>▪ Creatività e soluzione dei problemi</li><li>▪ Sicurezza di sé ed equilibrio</li><li>▪ Gestione del potere formale</li></ul>
Creare condizioni interne di funzionamento che valorizzino, motivino e riconoscano il contributo delle risorse umane. Sviluppo della professionalità e valorizzazione delle competenze, anche attraverso la formazione e l'aggiornamento	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sviluppo e trasferimento del sapere</li><li>▪ Potenziamento e sviluppo dei collaboratori</li><li>▪ Gestione della leadership di gruppo</li><li>▪ Orientamento integrato all'altro</li><li>▪ Sicurezza di sé ed equilibrio</li></ul>
Coordinamento, integrazione, comunicazione e collaborazione tra le diverse unità organizzative	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestione della leadership di gruppo</li><li>▪ Orientamento integrato all'altro</li><li>▪ Flessibilità</li><li>▪ Comunicazione persuasiva</li></ul>
Armonizzare orari di servizio con le esigenze dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Orientamento integrato all'altro</li><li>▪ Flessibilità</li></ul>
Comunicazione pubblica	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Orientamento integrato all'altro</li></ul>

Le competenze sono aggregate in cinque raggruppamenti omogenei (**dinamismo cognitivo, dinamismo realizzativo, dinamismo relazionale, dominio di sé, leadership**) e sono descritte nel Dizionario delle competenze. La descrizione delle competenze assume, ove possibile, la forma di una definizione sintetica, mentre in altri casi si è preferito indicare, con esempi appropriati, le chiavi di lettura e di interpretazione. Il dirigente è valutato altresì in relazione alla **capacità di valutazione differenziata** dei propri collaboratori,



in base alla deviazione standard della variabile quantitativa "Punteggio finale competenze", che riassume i valori della valutazione dei comportamenti individuali ed è calcolata con la formula:

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

Il **Dizionario delle competenze della dirigenza** è riportato nell'**Allegato 1** al presente documento.

### 8.2.2 Raggruppamenti omogenei e competenze organizzative



### 8.2.3 I profili di competenza dei diversi ruoli dirigenziali e la loro valutazione

Il secondo elemento del modello è costituito dalla definizione dei **profili di competenza dei ruoli dirigenziali**.

I ruoli dirigenziali previsti nella Regione Friuli Venezia Giulia sono individuati nel suo Regolamento di organizzazione. Essi sono:

- Direttore generale
- Direttore centrale
- Vice direttore centrale
- Direttore di servizio
- Direttore di staff

Sono previsti tre profili: A, B e C.

- Direttore generale (A)
- Direttore centrale (A)
- Vice direttore centrale (A)
- Direttore di servizio (B)
- Direttore di staff (C)

Per ogni ruolo dirigenziale viene definito il profilo di competenze, ossia i tipi di competenze richieste per quel ruolo, nonché il peso di ciascuno dei cinque raggruppamenti di competenze il cui totale è pari a 100 (si veda la tabella seguente):

<b>Profili di competenze dei ruoli dirigenziali della Regione FVG</b>			
	Direttore generale Direttore centrale Vicedirettore centrale	Direttore di servizio	Direttore di staff
<b>Pesi di raggruppamento</b>			
Dinamismo cognitivo	15%	20%	30%
Creatività e soluzione dei problemi			
Sviluppo e trasferimento del sapere			
Dinamismo realizzativo	15%	20%	25%
Tensione al risultato			
Iniziativa			
Dinamismo relazionale	20%	15%	25%
Orientamento integrato all'altro			
Comunicazione persuasiva			
Flessibilità			
Dominio di sé	15%	15%	20%
Coerenza			
Sicurezza di sé ed equilibrio			
Leadership	25%	20%	0%
Potenziamento e sviluppo collaboratori			
Gestione del potere formale			
Gestione della leadership di gruppo			
Capacità di valutazione differenziata	10%	10%	0%

Dopo aver valutato le singole competenze con i criteri indicati al punto 8.1, vengono sommati, raggruppamento per raggruppamento, i punteggi corrispondenti ai gradi di intensità osservati. Tale somma va poi divisa per il numero di competenze presenti nell'ambito del raggruppamento, ottenendo così il punteggio medio del raggruppamento.

La **determinazione del punteggio ponderato dei singoli raggruppamenti** si ottiene invece moltiplicando il peso del raggruppamento per la media del punteggio ottenuto dallo stesso.

La **determinazione del punteggio finale dei raggruppamenti** è data dalla somma dei punteggi ponderati relativi dei singoli raggruppamenti e può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

### 8.2.4 La valutazione finale complessiva della dirigenza

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella riepilogativa che segue:

Ruoli dirigenziali	Direttore generale, Direttore centrale, Vice Direttore centrale			Dirigenti di Servizio, Dirigenti di Staff		
	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)
Valutazione su obiettivi <b>max 100 punti</b>	Incidenza sulla valutazione <b>50%</b>	Punteggio valutazione obiettivi	Valutazione finale (a)*(b)	Incidenza sulla valutazione <b>60%</b>	Punteggio valutazione obiettivi	Valutazione finale (a)*(b)
Valutazione delle competenze <b>max 100 punti</b>	Incidenza sulla valutazione <b>50%</b>	Punteggio valutazione competenze	Valutazione finale (a)*(b)	Incidenza sulla valutazione <b>40%</b>	Punteggio valutazione competenze	Valutazione finale (a)*(b)
Valutazione finale della prestazione dirigenziale <b>max 100 punti</b>	Somma delle valutazioni ponderate dei due piani di valutazione <b>100%</b>		Totale	Somma delle valutazioni ponderate dei due piani di valutazione <b>100%</b>		Totale

Nell'ipotesi di piena rispondenza alle aspettative della prestazione dirigenziale, il punteggio previsto è di 100 punti.

Concluso il processo di valutazione il valutatore prima di formalizzare la proposta di valutazione, informa il valutato dei risultati della valutazione.

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

In tal caso l'Organismo indipendente di valutazione, 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.

### 8.3 Il modello delle competenze del personale non dirigente

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

Le competenze individuate per ciascuna categoria e per gli incaricati di posizione organizzativa sono descritte nel **Dizionario delle competenze del personale non dirigente**, riportato nell'**Allegato 2** al presente documento.

Le competenze sono definite in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi della Regione Friuli Venezia Giulia, così come codificati nel Regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali.

#### 8.3.1 I profili di competenza delle diverse categorie e la loro valutazione

Vengono individuati i seguenti **profili di competenza per ciascuna categoria** e il relativo peso, il cui totale è pari a 100:

COMPORAMENTO	PESO			
	A, B, FA	C, FB	D, FC	PO
IMPEGNO	25	20	15	15
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE	25	15	20	20
SOLUZIONE DEI PROBLEMI	-	15	15	15
CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO	10	10	5	5
MIGLIORAMENTO E INNOVAZIONE	-	10	10	10
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	20	15	15	10
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	20	15	10	10
PIANIFICAZIONE	-	-	10	10
ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE	-	-	-	5
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Dopo aver valutato le singole competenze con i criteri indicati al punto 8.1, vengono sommati i punteggi corrispondenti ai gradi di intensità osservati, ottenendo così il punteggio finale complessivo.

#### 8.3.2 La valutazione finale complessiva del personale non dirigente

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella riepilogativa che segue:

Categoria	OBIETTIVI				COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
	DI STRUTTURA INDIVIDUALMENTE ASSEGNATI	Peso %	COLLETTIVI	Peso %	
A, B, FA		20		20	<b>60</b>
	<b>40</b>				

<b>C, FB</b>		30		20	<b>50</b>
	<b>50</b>				
<b>D, FC</b>		40		20	<b>40</b>
	<b>60</b>				
	<b>INDIVIDUALI</b>	Peso %	<b>COLLETTIVI</b>	Peso %	Peso %
<b>PO</b>		40		20	<b>40</b>
	<b>60</b>				

I risultati ottenuti sui diversi parametri, pesati ai sensi della suddetta tabella, vengono sommati tra loro dando l'esito complessivo della valutazione.

Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

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

Il valutatore, entro 45 giorni dal termine del periodo di riferimento, comunica ai singoli collaboratori l'esito provvisorio della valutazione; questi possono formulare, al riguardo, osservazioni entro 10 giorni dal ricevimento della relativa comunicazione, di cui i dirigenti tengono conto in sede di assegnazione definitiva del punteggio. Entro i successivi 30 giorni il dirigente comunica ai singoli collaboratori la valutazione finale.

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.

### **8.3.3 Valutazione negativa**

In caso di valutazione definitiva con esito complessivo negativo, il dipendente può proporre reclamo entro 10 gg dal ricevimento della relativa comunicazione al responsabile della struttura direzionale di massima dimensione. Questi, nei successivi 10 gg, 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 Stampa della Presidenza del Consiglio regionale e 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. Norme Speciali**

Il personale di cui agli articoli 4 e 5 della legge regionale 52/1980, alla Sezione III del Capo II, del Regolamento di organizzazione degli uffici del Consiglio regionale approvato con deliberazione dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale n. 142 del 16 giugno 2005 e all'articolo 38 del regolamento di organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali approvato con decreto del Presidente della Regione n. 0277/Pres. del 27 agosto 2004, è valutato, ai soli fini delle progressioni, per la durata del relativo incarico, con esclusivo riferimento al parametro dei comportamenti organizzativi, riparametrato sul valore massimo conseguibile. La valutazione è operata, rispettivamente, dal Presidente della Regione, dal Presidente del Consiglio regionale, dai Vice Presidenti del Consiglio regionale, dagli Assessori, dai Presidenti dei Gruppi consiliari e dai Presidenti delle Commissioni consiliari.

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

Il personale collocato in posizione di comando, messo a disposizione, distaccato o applicato presso altra pubblica amministrazione è valutato, ai soli fini delle progressioni e con riferimento ai parametri degli obiettivi individuali e comportamenti organizzativi, parametrati sul valore massimo conseguibile sulla base degli elementi forniti dell'amministrazione medesima. Gli obiettivi vengono assegnati dal dirigente dell'Amministrazione di destinazione, anche con il supporto della Direzione generale. La valutazione viene effettuata dal direttore del Servizio organizzazione, valutazione e relazioni sindacali personale regionale della Direzione generale, sulla base degli elementi forniti dalle Amministrazioni medesime.

## **11. 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, 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;
- valida la relazione sulla prestazione di cui all'articolo 6, comma 2, lett. b) della LR 16/2010;
- 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, dell'Avvocato della Regione e del Direttore dell'Ufficio stampa e comunicazione, da sottoporre alla Giunta regionale;
- è responsabile della corretta applicazione del sistema di valutazione;
- approva per la dirigenza eventuali proposte di variazione del quadro degli obiettivi in corso d'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 valutazione promuovendo, qualora ne ravvisi l'opportunità, i necessari interventi di aggiornamento.

*Giunta Regionale*

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

*Funzioni e strutture tecniche di supporto*

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