

Sistema di Misurazione e

Valutazione della Performance

(Aggiornamento 2020)

# **INDICE**

Premessa	4
1. Contesto normativo	5
2. Performance organizzativa e individuale	7
2.1 Area dei comportamenti	
2.1.1 Direttori e i dirigenti	8
2.1.2 Categorie professionali	9
3. Modalità di raccordo tra ciclo della performance e programmazione	12
3.1 Raccordo tra documenti di programmazione e valutazione	
3.2 Raccordo tra ciclo di bilancio e sistema di valutazione	
4. Attori del sistema di misurazione e valutazione della performance	
4.1 L'Organismo indipendente di valutazione	
4.2 Gli attori: i destinatari del processo di valutazione	
4.2.1 Direttore generale	
4.2.2 Direttori regionali	
4.2.3 Dirigenti di Servizio	16
4.2.4 Dirigenti in posizione di Staff	17
4.2.5 Categorie professionali	17
5.Gli strumenti e le fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance	19
5.1 Piattaforma informatica per la gestione del Ciclo della performance	
5.2 Definizione e assegnazione degli obiettivi	19
5.2.1 Criteri per l'assegnazione degli obiettivi	19
5.2.2 Criteri per l'assegnazione degli indicatori	20
5.2.3 Assegnazione degli obiettivi	21
5.2.4 Casi particolari	
5.3 Monitoraggio	
5.4 Valutazione finale	27
6.Premialità	28
6.1 Pesatura performance organizzativa e individuale	28
6.2 Calcolo della premialità	29
6.2.1 Premialità per la dirigenza e per le posizioni organizzative	
6.2.2 Premialità per il personale del comparto	
6.3 Differenziazione premio individuale	30
7. Contradditorio e conciliazione	31
7.1 Procedure di contradditorio e conciliazione	31
7.2 Valutazione negativa per direttori e dirigenti	31
8. Il sistema di calcolo per la valutazione della performance	32
8.1 Calcolo performance individuale	32
8.1.1 Valore di fattore B1	
8.1.2 Valore di fattore B2	33
8.2 Calcolo performance organizzativa	34
8.2.1 Valore di fattore A1	
8.2.2 Valore di fattore A2	35

9. Assegnazione della retribuzione accessoria	37
9.1 Criteri di accesso per la dirigenze e il comparto	37
9.2 Criteri di distribuzione	37
10. Criteri per l'erogazione dei compensi	<i>3</i> 8
10.1 Entità e distribuzione dei compensi	38
Appendice SMVP	39
Agenzie/Enti strumentali regionali: metodologia performance figure apicali	40

D. Osborne e T. Gaebler 'Reinventing Government',1992

- Se non si misurano i risultati, non è possibile distinguere i successi dai fallimenti;
- Se non si distinguono i successi, non è possibile premiarli;
- Se non si premiano i successi, si finisce quasi sempre per premiare gli insuccessi;
- Se non si distinguono i successi, non si può apprendere dai successi;
- Se non è possibile riconoscere gli insuccessi, non è possibile correggerli;
- Se si possono dimostrare i risultati, si può guadagnare il supporto dell'opinione pubblica.

Il presente documento illustra il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Regione Umbria (*Sistema*), ne disciplina l'applicazione nell'ambito del ciclo della performance a tutti i livelli organizzativi della Giunta Regionale e costituisce uno degli strumenti operativi del Piano della Performance. Nella *fase di programmazione* l'Ente definisce gli obiettivi strategici e operativi che vuole raggiungere (a medio e lungo termine) attraverso l'utilizzo di specifici indicatori di performance, mentre nella fase di *misurazione* e valutazione l'Ente quantifica (*misurazione*) il raggiungimento degli obiettivi prefissati, sia in termini di performance organizzativa che individuale, attraverso un'analisi (*valutazione*) dei valori misurati, al fine di rendicontare (accountability) gli esiti dell'azione pubblica.

Acquisiti gli input e definiti i processi che collegano i diversi soggetti e le attività, si generano output, che, interagendo con l'ambiente e i destinatari, producono il valore dell'azione pubblica (outcome), dove il *Sistema* è da intendersi come lo strumento operativo in grado di interpretare la stretta connessione tra programmazione, risorse, obiettivi e risultati.

Con il documento "Linee Guida Ciclo della Performance" approvato con DGR n. 1198 del 29/10/2018 la Regione Umbria ha, altresì, stabilito alcuni principi e criteri generali a cui far riferimento per la costruzione operativa del sistema di misurazione e valutazione in termini di obiettivi, indicatori e fattori di valutazione ipotizzando, tra l'altro, un modello di valutazione di performance organizzativa ed individuale.

# Principi generali:

- 1. Il rispetto delle disposizioni del presente Sistema è condizione necessaria per l'erogazione del trattamento economico accessorio e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, e quant'altro previsto dalla normativa vigente in materia;
- Il mancato assolvimento degli adempimenti previsti per il ciclo della performance e il mancato rispetto delle tempistiche incide sulla valutazione della performance e sul corrispondente trattamento economico;
- 3. Le percentuali indicate sia all'interno della performance organizzativa che individuale possono variare di anno in anno a seconda delle scelte politiche e strategiche che si intendono attuare con delibera di Giunta regionale, previo confronto con le Organizzazioni sindacali;
- 4. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione;
- 5. La Regione Umbria adotterà modalità e strumenti di comunicazione organizzativa che garantiscano la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance;
- 6. Obbligo di una significativa differenziazione delle valutazioni.

# **Obiettivi attesi:**

- a) verificare il conseguimento degli obiettivi;
- b) gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- c) fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- e) promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità, valorizzando le competenze e le potenzialità;
- f) condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- g) misurare e valutare la performance con riferimento all'Ente nel suo complesso (performance organizzativa e individuale) considerando anche la percezione e la soddisfazione (giudizio) del cittadino e degli utenti che si rivolgono ai servizi.

# 1. CONTESTO NORMATIVO

A partire dagli anni novanta con il D.lgs. n. 29/93 e s.m.i., poi divenuto T.U. sul pubblico impiego con il D.lgs. n.165/2001, è stato definito il nuovo assetto della dirigenza e la privatizzazione del rapporto di lavoro ed è stato sancito il principio della valutazione dei risultati come punto di raccordo tra i sistemi di programmazione-controllo e i sistemi di gestione del personale, **introducendo definitivamente come elemento di differenziazione delle politiche retributive i sistemi di valutazione del personale**.

In questo quadro normativo si inserisce il processo di riforma organica del lavoro delle pubbliche amministrazioni, avviato dal D.lgs. n. 150/2009 (c.d. Riforma Brunetta), volto a migliorare la qualità e le prestazioni della PA con l'obiettivo di collegare il raggiungimento di risultati di efficienza e qualità dei servizi alla valutazione delle prestazioni individuali e, sulla base di queste, all'attivazione di un sistema premiante.

Nella progettazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si è tenuto conto sia delle peculiarità stesse dell'Ente regione sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, che viene, senza pretesa di esaustività, di seguito richiamato:

- ★ CC.N.L. delle Regioni e Autonomie locali, con cui a partire dal CCNL 1998-2001 è stata aperta la strada a forme di incentivazione dei dipendenti finalizzate ad un sistema di gestione del personale più efficiente e flessibile. Principio recepito sin dal 2000 dalla Regione Umbria che si è dotata di sistemi di valutazione delle prestazioni del personale basati su metodologie quali/quantitative con fattori/indicatori riferiti alle prestazioni, ancorché ancorati al raggiungimento degli obiettivi dati ed all'espletamento delle attività programmate ed assegnate annualmente al personale.
  - Con il CCNL 2016-2018 è stato previsto, all'art. 68 comma 2, che parte delle risorse rese annualmente disponibili debbano essere destinate all'erogazione dei premi correlati alla performance organizzativa e alla performance individuale, e specificatamente al comma 3, alla performance individuale almeno il 30% di tali risorse.
- → D.lgs. 150/2009, modificato e integrato con il D.lgs. 74/2017 (c.d. Riforma Madia), con cui sono stati introdotti i concetti di performance organizzativa e individuale e la loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non, secondo una logica di merito. Nello specifico al Titolo II, all'articolo 7 è prevista l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un Sistema di Misurazione e valutazione della performance.
  - L'elemento centrale della **Riforma del 2017**, è senza alcun dubbio il **cittadino**, utente finale dei servizi erogati dai pubblici uffici. Infatti, ai sensi del nuovo art. 19 bis D. Lgs. 150/2009, introdotto dal sopra citato D.Lgs. 74/2017, i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'OIV il proprio grado di soddisfazione per i servizi erogati. Ogni amministrazione, a tal fine, deve adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati, favorendo la più ampia partecipazione degli stessi.
- ▶ L. 135/2012 (c.d. Spending Review) con cui viene ribadita l'applicazione del D.lgs. 150/2009 e, in particolare all'art. 5 comma 11 e 11 bis, vengono confermati gli ambiti di misurazione della performance individuale già previsti dal D.lgs. n. 150/2009, evidenziando che le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale (co. 11) e non dirigenziale (co. 11-bis) sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali si evidenzia, per i dirigenti, l'obbligo di differenziare le valutazioni.
- ▶ L. 124/2015 Delega per la riforma delle Amministrazioni Pubbliche: interviene in materia di performance con gli articoli 14 e 17. In particolare all'art. 17 lettera r) "semplificazione delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e di premialità; razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, anche al fine della migliore valutazione delle politiche; sviluppo di sistemi distinti per la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione e dei risultati raggiunti dai singoli dipendenti....".

- → Delibere della CIVIT n. 89/10, n. 104/10, n. 114/10 e n.1/2012 (successivamente "Autorità Anticorruzione" ANAC) che hanno guidato le pubbliche amministrazioni lungo il percorso delineato dalla normativa, sostituite con le "Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance" della Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica" n. 2/2017.
- → Linee guida n. 5/2019 "Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale" della Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica".
- → Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance della Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica" (art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n.124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77).

Diventa, perciò, necessario l'adeguamento, anche in raccordo con i contratti collettivi di lavoro, di un Sistema di misurazione e valutazione delle performance che combina, ponderandoli, i risultati ottenuti dal dipendente in relazione al contributo fornito alla performance dell'Ente, con i risultati della valutazione dei comportamenti/competenze dimostrati. Sistema che sia, altresì, in grado di promuovere:

- una chiara definizione di obiettivi misurabili attraverso un sistema di indicatori ben definiti,
- una corretta attribuzione ed assunzione delle responsabilità da parte dei singoli, con un sistema di valutazione delle prestazioni manageriali e del comparto sviluppato in modo coerente ed integrato, ma differenziato a seconda del livello di responsabilità;
- una corretta gestione delle risorse umane e finanziare assegnate e meccanismi trasparenti e coerenti incentivazione per i risultati raggiunti.

#### 2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

La progressiva centralità del cittadino, sempre più visto come cliente dell'amministrazione e non solo come semplice destinatario dei servizi ha spostato l'attenzione sulla qualità dei servizi erogati e sull'efficienza dell'amministrazione. L'orientamento al compito viene, pertanto, progressivamente sostituito con l'orientamento al risultato.

Diventa quindi chiaro il perché il legislatore all'art. 7 del D.Lgs n. 150/09 e s.m.i., ha voluto introdurre il nuovo concetto di performance organizzativa intesa come il contributo che il singolo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, obiettivi individuati in base alle priorità politiche e strategiche volte alla soddisfazione della collettività.

La Regione Umbra, con DGR n. 381 del 27/03/2015, ha avviato un percorso di revisione e innovazione del Sistema di valutazione, introducendo il concetto di performance organizzativa al fine di inserire parametri che consentano in maniera più puntuale l'apprezzamento oggettivo del livello di raggiungimento dei risultati, da conseguire anche mediante il potenziamento del ruolo attribuito all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nell'ambito della valutazione delle prestazioni della dirigenza.

Come descritto nelle Linee Guida, uno dei principali obiettivi del sistema di misurazione e valutazione è quello di individuare le modalità di integrazione tra la valutazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale.

Tra i principi che si devono tener presenti per tale raccordo, si elencano:

- la modalità di assegnazione degli obiettivi e degli indicatori "a cascata";
- la declinazione in due dimensioni distinte della performance organizzativa e individuale;
- la responsabilità di tutti i dipendenti della Regione al conseguimento degli obiettivi di performance, seppur in maniera differenziata e, quindi, con pesatura differente a seconda della posizione e del ruolo ricoperto all'interno della Regione.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della Performance sono, dunque, composti da performance:

- 1. organizzativa, cioè la misurazione e valutazione dei risultati dell'attività della Regione nel suo complesso, quali sintesi della misurazione e valutazione delle unità organizzative e dei servizi/prodotti resi;
- 2. individuale, cioè la misurazione e valutazione dei risultati ottenuti dai singoli.

La figura sottostante riassume la composizione della performance per la Regione Umbria.



La performance organizzativa è composta da due dimensioni:

- obiettivi operativi di Ente, ovvero a seconda del livello di responsabilità, si considerano gli obiettivi complessivi dell'ente regionale nel suo insieme (per i Direttori), gli obiettivi complessivi di Direzione (per i Dirigenti) e complessivi di servizio (per PO e per il comparto);
- 2. **obiettivi operativi trasversali** comuni a tutti i Direttori e i Dirigenti.

La performance individuale è, invece, intesa come il contributo fornito dai singoli ai risultati dell'azione amministrativa. La misurazione e valutazione della performance individuale tiene conto del risultato di ciascuno, sia rispetto agli obiettivi di amministrazione declinati in coerenza con le responsabilità e le funzioni esercitate (area dei risultati), sia del contributo in termini di capacità e comportamenti (area dei comportamenti)

#### 2.1 AREA DEI COMPORTAMENTI

Nell'ambito della performance individuale, così come previsto all'art. 9 del D.lgs. 150/2009 e s.m.i., la misurazione e valutazione è effettuata anche sulla base dei comportamenti professionali e organizzativi dimostrati. Comportamenti che vanno a costituire quei "modi di fare" su cui l'Ente ritiene prioritario porre l'attenzione.

I comportamenti si articolano, a loro volta, in "fattori di valutazione" che raffigurano quegli elementi di dettaglio per ciascun comportamento e per i quali dovrà essere definito, in sede di assegnazione, un peso correlato alla rilevanza che quel fattore ha per l'annualità in corso.

#### 2.1.1 DIRETTORI E I DIRIGENTI

La tabella seguente descrive le competenze ed i comportamenti richiesti (area dei comportamenti) per i Direttori e i Dirigenti. Per ogni comportamento sono individuati tre macro fattori di valutazione che descrivono le competenze richieste, e nella scheda devono essere individuati almeno 4 comportamenti, fermo restando come obbligatorio, tranne che per i Dirigenti in posizione di Staff, il comportamento "Orientamento alla valutazione" (peso minimo 30), e il fattore di valutazione "valuta in modo differenziato i propri collaboratori" (peso minimo 10).

AREA DEI			FATTORI DI VALUTAZIONE
	COMPORTAMENTI		TATION DI VALONALIONE
1	LEADERSHIP	1 .A	si assume le responsabilità connesse al ruolo e sa usare l'autorevolezza in maniera coerente alla situazione
		1 .B	ha capacità di delega e di negoziazione
		1 .C	sa gestire un gruppo e favorisce la collaborazione e integrazione del personale
2	COMUNICAZIONE	2 .A	comunica internamente e esternamente in maniera chiara e tempestiva
		2 .B	sa ascoltare e sa farsi ascoltare
		2 .C	sa confrontarsi con i colleghi e dipendenti e creare situazioni favorevoli alla discussione a tutti i livelli
3	ORIENTAMENTO STRATEGICO	3 .A	è orientato al perseguimento del risultato in termini di qualità, efficacia ed efficienza
		3 .B	riconosce le priorità e lavora in modo flessibile e sa organizzare il proprio carico di lavoro in modo manageriale
		3 .C	analizza i risultati ottenuti e rimodula le proprie decisioni in funzione dei risultati
4	ORIENTAMENTO ALLA	4 .A	partecipa al ciclo della performance nei tempi, con gli strumenti e metodi previsti
	VALUTAZIONE	4 .B	assegna obiettivi individuali e di gruppo in maniera coerente con le competenze e responsabilità
	PESO MINIMO 30 - obbligatorio	4 .C	valuta in modo differenziato i propri collaboratori (PESO MINIMO 10 - obbligatorio)
5	INNOVAZIONE E	5 .A	promuove il miglioramento di strumenti e/o processi e/o procedure di lavoro
	CAMBIAMENTO	5 .B	ha capacità di iniziativa e di gestione del cambiamento
		5 .C	identifica i fatti critici in questioni complesse, sviluppa soluzioni creative e pratiche
6	VALORIZZAZIONE E GESTIONE	6 .A	motiva e coinvolge il personale
	DEL PERSONALE	6 .B	promuove il benessere organizzativo a tutti i livelli e sviluppa un clima collaborativo
		6 .C	promuove lo sviluppo professionale e la formazione dei propri dipendenti
7	CAPACITA' DI PROBLEM SOLVING	7 .A	attitudine ad esprimersi ed agire coniugando razionalità e originalità, generando nuove chiavi interpretative funzionali all'individuazione di nuove opportunità e soluzioni per il miglioramento della performance
		7 .B	ha capacità di inquadrare correttamente i problemi e le situazioni distinguendo ciò che è rilevante da ciò che non lo è
		7 .C	ha capacità di accogliere le sfide poste dalle situazioni problematiche con positività ed apertura
8	CAPACITA' RELAZIONALI	8 .A	comportamento improntato al massimo rispetto per i cittadini e gli altri interlocutori dell'amministrazione
		8 .B	sa orientare l'attività con attenzione alla reputazione istituzionale tenendo conto delle aspettative ed esigenze dell'utenza
		8 .C	ha capacità di condividere consapevolmente con i colleghi valori ed opportunità in modo da raggiungere gli obiettivi comuni

La tabella seguente descrive le competenze ed i comportamenti richiesti (area dei comportamenti) per le categorie professionali. Per ogni comportamento sono individuati tre macro fattori di valutazione che descrivono le competenze richieste, e nella scheda devono essere individuati almeno 5 comportamenti.

Nella tabella sono riportate anche le c.d. "competenze soft" in cui rientrano le competenze/comportamenti che meglio si adattano alla diversa modalità di lavoro (lavoro agile) ma che possono essere applicati anche a chi lavora in presenza o ai lavoratori che seppur operano sempre in presenza, interagiscono con i colleghi a distanza.

a u	a distanza.			
AREA DEI			FATTORI DI VALUTAZIONE	
_	COMPORTAMENTI			
1	VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL	1 .A	motiva e coinvolge il personale	
	PERSONALE	1 .B	promuove il benessere organizzativo a tutti i livelli e sviluppa un clima collaborativo	
		1 .C	promuove lo sviluppo professionale e la formazione dei propri dipendenti	
2	FLESSIBILITA'	2 .A	sa adattarsi anche in situazioni di carichi di lavoro imprevisti	
		2 .B	gestisce le criticità dell'organizzazione in modo positivo	
		2 .C	si adatta a un ambiente di lavoro in evoluzione	
3	CONSAPEVOLEZZA	3 .A	sviluppa e migliora le abilità personali e la conoscenza dell'organizzazione e del suo ambiente	
	ORGANIZZATIVA	3 .B	è disponibile ad aiutare i colleghi e ad adattarsi nelle situazioni di bisogno	
		3 .C	ottimizza l'impiego delle risorse disponibili	
4	ORIENTAMENTO AL	4 .A	esegue il lavoro con adeguati standard di qualità	
	RISULTATO	4 B	ha capacità propositiva e di analisi dei risultati raggiunti	
		4 .C	gestisce in maniera adeguata i tempi di lavoro	
5	INIZIATIVA E	5 .A	agisce in maniera appropriata e funzionale alle emergenze	
	AUTONOMIA	5 .B	coglie anticipatamente bisogni e potenziali criticità, proponendo soluzioni adeguate	
		5 .C	organizza autonomamente il proprio lavoro nel rispetto degli obiettivi assegnati	
6	CAPACITA' DI LAVORARE	6 .A	instaura rapporti collaborativi professionali sulla base del dialogo e dell'ascolto	
	IN GRUPPO	6 .B	condivide informazioni e saperi rilevanti per l'attività	
		6 .C	stimola la collaborazione e possibili sinergie tra colleghi	
7	COMUNICAZIONE	7 .A	comunica internamente e esternamente in maniera chiara e tempestiva	
		7 .B	sa ascoltare e sa farsi ascoltare	
		7 .C	sa confrontarsi con i colleghi e dipendenti e creare situazioni favorevoli alla discussione a tutti i livelli	
8	RESPONSABILITA'	8 .A	assume la responsabilità personale	
		8 .B	riconosce e rispetta ruoli e competenze	
		8 .C	agisce nell'interesse dell'Ente con spirito di servizio	
9	PROFESSIONALITA'	9 .A	sa sviluppare e migliorare le qualità professionali e tecniche	
		9 .B	evita un atteggiamento passivo e burocratico	
		9 .C	utilizza i vari strumenti a disposizione per migliorare le proprie competenze	
10	IMPEGNO	10 .A	precisione ed attendibilità nel lavoro prodotto	
		10 .B	lavora in maniera professionale e precisa, rispondendo alle richieste e direttive impartite	
		10 .C	esercita la propria attività senza solleciti da parte del sovraordinato	
11	CAPACITA' DI PROBLEM SOLVING	11 .A	attitudine ad agire coniugando razionalità e originalità, generando nuove chiavi interpretative funzionali all'individuazione di nuove opportunità e soluzioni per il miglioramento della performance	
		11 .B	capacità di inquadrare correttamente i problemi e le situazioni distinguendo ciò che è rilevante da ciò che non lo è	
		11 .C	capacità di accogliere le sfide poste dalle situazioni problematiche con positività ed apertura	
12	CAPACITA' RELAZIONALI	12 .A	comportamento improntato al massimo rispetto per i cittadini e gli altri interlocutori dell'amministrazione	
		12 .B	sa orientare l'attività con attenzione alla reputazione istituzionale tenendo conto delle aspettative ed esigenze dell'utenza	
		12 .C	ha capacità di condividere consapevolmente con i colleghi valori ed opportunità in modo da raggiungere gli obiettivi comuni	

		FATTORI DI VALUTAZIONE			
13	COMPETENZE SOFT *	13 .A	13 .A Capacità di auto organizzare i tempi di lavoro		
		13 .B	13 .B Puntualità rispetto agli impegni presi		
		13 .C	13 .C Autosviluppo: identificare e sviluppare competenze in autonomia		
		13 .D	13 .D Comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione)		
		13 .E	Capacità di riposta all'utenza interna ed esterna		
		13 .F	Flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi		
		13 .G	Comunicazione scritta e orale puntuale e precisa		

<sup>\*</sup> Da utilizzare principalmente per il personale che svolge la propria attività lavorativa in modalità agile

Tabella A – Area dei comportamenti per Direttori/Dirigenti

COMPORTAMENTI	Direttori	Dirigenti	Dirigenti di Staff	Posizioni apicali Enti strumentali
LEADERSHIP	XX	XX		xx
COMUNICAZIONE	XX	XX	XX	xx
ORIENTAMENTO STRATEGICO	XX	xx	XX	xx
ORIENTAMENTO ALLA VALUTAZIONE	XX	xx		XX
INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO	XX	xx	XX	xx
VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	XX	XX	XX	xx
CAPACITA' DI PROBLEM SOLVING	XX	xx	XX	xx
CAPACITA' RELAZIONALI	XX	XX	XX	xx
	100	100	100	100

Tabella B – Area dei comportamenti per le categorie professionali

COMPORTAMENTI	РО	D	С	В
VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	XX			
FLESSIBILITA'	XX	XX	XX	XX
CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	XX	XX		
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	XX	XX	XX	XX
INIZIATIVA E AUTONOMIA	XX	XX	XX	XX
CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO	XX	XX	XX	XX
COMUNICAZIONE	XX	XX	XX	XX
RESPONSABILITA'	XX	XX	XX	XX
PROFESSIONALITA'	XX	XX	XX	XX
IMPEGNO	XX	XX	XX	XX
CAPACITA' DI PROBLEM SOLVING	XX			
CAPACITA' RELAZIONALI	XX	XX	XX	XX
COMPETENZE SOFT *	XX	XX	XX	XX
	100	100	100	100

Dove è indicato "xx" il valutatore dovrà individuare il peso da applicare per quel tipo di comportamento, sulla base dei fattori di valutazione scelti, mentre se non è riportato "xx" significa che quel tipo comportamento non è previsto per quello specifico profilo professionale.

# Per i Direttori regionali e i Dirigenti:

Il peso dell'area comportamenti è pari al 40% del totale della performance individuale. **Ad ogni comportamento**, articolato in fattori di valutazione, dovrà essere definito, in sede di assegnazione, **un peso** correlato alla rilevanza che lo stesso avrà per l'annualità in corso, e comunque **non inferiore a 10**.

- I comportamenti da individuare nella scheda devono essere almeno 4.
- La somma dei pesi dei comportamenti deve essere pari a 100.
- La somma dei pesi dei fattori di valutazione deve essere uguale al peso del relativo comportamento, e comunque il peso del singolo fattore di valutazione **non può essere inferiore a 5**.

#### Per le categorie professionali:

Il peso dell'area comportamenti è diverso a seconda del ruolo ricoperto. In sede di assegnazione dovranno essere definiti i comportamenti sulla base delle aspettative in coerenza con la posizione ricoperta e chiarendo quali comportamenti saranno osservati sia in presenza che in modalità da remoto.

Per ogni comportamento individuato, articolato in fattori di valutazione, dovrà essere definito **un peso** correlato alla rilevanza che lo stesso avrà per l'annualità in corso. In particolare:

- Il peso del singolo comportamento non può essere inferiore a 10.
- I comportamenti da individuare nella scheda devono essere almeno 5.
- La somma dei pesi dei comportamenti deve essere pari a 100.
- La somma dei pesi dei **fattori di valutazione** deve essere uguale al peso del relativo comportamento, e comunque il peso del singolo fattore di valutazione **non può essere inferiore a 5**.

**In fase di valutazione,** per la compilazione della scheda dei comportamenti, si dovrà far riferimento alla tabella di conversione sottostante al fine di tradurre i risultati ottenuti in punteggi oggettivi.

Nella tabella sono descritte sei fasce di giudizio ciascuna corrispondente ad una percentuale di valutazione.

Fasce di giudizio	Giudizio	Percentuale di raggiungimento
Eccellente	Il risultato atteso è stato conseguito a livello di eccellenza, e i comportamenti organizzativi agiti sono ampiamente sopra la media. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.	100%
Ottimo	La prestazione è in media superiore agli standard e/o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune apprezzabili.	90%
Buono	Prestazione in linea con gli standard e/o le attese. Manifesta comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con lacune sporadiche.	75%
Adeguato	Prestazione non sempre in linea con gli standard e/o le attese.  Manifesta comportamenti appena soddisfacenti, evidenziando in parte lacune.	60%
Migliorabile	Prestazione parzialmente rispondente agli standard e/o alle attese, con comportamenti lacunosi che necessitano di migliorare in alcuni aspetti specifici.	40%
Inadeguato	Manifestazione di comportamenti non soddisfacenti ai requisiti di base della posizione. Necessita di colmare ampie lacune.	0

# 3. MODALITA' DI RACCORDO TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E PROGRAMMAZIONE

Come descritto nei paragrafi precedenti, la finalità del *Sistema* è quello di riuscire a coinvolgere il personale regionale, a tutti i livelli di responsabilità, sia nella strategie che nelle azioni amministrative, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno. Attraverso un processo strutturato e formalizzato di assegnazione di obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione e di constante confronto, che trova il suo momento apicale nel colloquio individuale tra il valutatore ed il valutato con la consegna della scheda relativa al raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente.

La definizione di un *Sistema* chiaro e coerente di assegnazione degli obiettivi e di misurazione e valutazione dei risultati può portare, oltre che all'individuazione di corretti criteri per la distribuzione degli incentivi, allo sviluppo di un sistema orientato alla soddisfazione del cittadino.

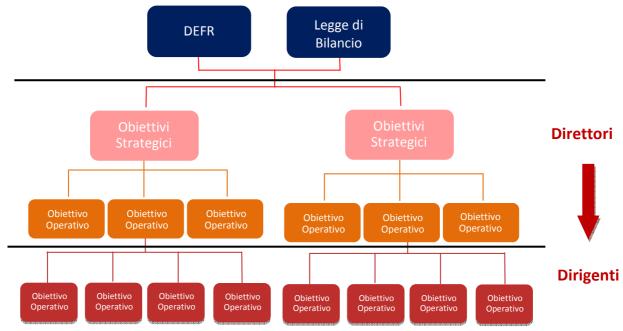
Il concetto cardine del Sistema di misurazione e valutazione è che lo stesso non è da intendersi solo come il "processo finale" mediante il quale si misurano i risultati raggiunti, ma è un processo interconnesso alle politiche e alle strategie dell'Ente che, partendo dal documento di programmazione strategica (DEFR), declina, secondo una logica di attribuzione "a cascata", gli obiettivi strategici e operativi per ciascuna Direzione regionale, in cui tutto il personale ha un ruolo attivo nel sistema ai diversi livelli.

#### 3.1 RACCORDO TRA DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere si realizza attraverso passaggi e strumenti di programmazione, evidenziati nelle Linee guida mediante due principali "figure":

- La Piramide della programmazione, con la quale vengono illustrati gli strumenti utilizzati dalla
  Regione Umbria per dare concreta attuazione al proprio programma di legislatura (mission
  istituzionale) in un quadro omogeneo ed organico in cui risulta essere fondamentale l'aspetto di
  integrazione tra il ciclo della performance con quello del bilancio e della programmazione strategica
  (il documento di programmazione strategica pluriennale per la Regione è rappresentato dal DEFR),
- L'albero della performance con cui si è, invece, voluto fornire una mappa logica utile a chiarire i legami tra mandato istituzionale, obiettivi strategici ed operativi, dimostrando come gli obiettivi di diversa natura contribuiscano alla realizzazione del mandato istituzionale e delle missioni che l'ente si è dato. Partendo dai contenuti del Programma di governo vengono individuate le macro-aree di intervento che sono poi articolate tenendo conto delle priorità strategiche per l'anno di riferimento.

Dal DEFR vengono, quindi, individuati gli Obiettivi strategici pluriennali. La declinazione degli obiettivi strategici pluriennali si riflette su un livello più dettagliato, attraverso la definizione da parte di ciascuna direzione di Obiettivi operativi annuali.



#### 3.2 RACCORDO TRA CICLO DI BILANCIO E SISTEMA DI VALUTAZIONE

Nel paragrafo 2 delle Linee guida sul Ciclo della performance viene data evidenza all'integrazione esistente tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio, resa attualizzabile dal recente completamento della riforma di bilancio attraverso la relazione tra programma e Centro di responsabilità. Il "bilancio finanziario gestionale" rappresenta lo strumento di collegamento tra gli obiettivi strategici e le risorse finanziarie. Secondo un sistema a cascata il bilancio assegna le risorse finanziarie ai centri di responsabilità e i Direttori assegnano a loro volta gli obiettivi ai Dirigenti.

L'insieme di tali aspetti trova attuazione con l'approvazione, entro il 31 gennaio di ogni anno, del Piano della performance che costituisce il momento di sintesi degli obiettivi strategici e operativi individuati per ciascuna direzione nell'ambito degli strumenti di programmazione.

Il raggiungimento di tali obiettivi trova poi rappresentazione con la Relazione annuale sulla performance, in cui viene data evidenza, al termine di ciascun esercizio annuale, dei risultati effettivamente conseguiti dall'amministrazione, anche in termini di qualità di servizi resi. Con il sistema di misurazione e valutazione si vuole, infatti, dare maggiore risalto e trasparenza dei risultati raggiunti e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

# 4. GLI ATTORI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

#### 4.1 L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

L'Organismo indipendente di valutazione della Regione Umbria (OIV) è un organo collegiale, di diretta collaborazione della Giunta regionale, composto da tre esperti esterni, di cui uno con funzioni di Presidente.

La nomina ha natura fiduciaria ed è disposta con decreto del Presidente della Giunta regionale, su proposta della Giunta regionale, con contestuale individuazione del componente con funzioni di Presidente. Rimane in carica per tre anni e può essere rinnovato una sola volta.

L'OIV svolge le funzioni di cui al D.lgs. 150/2009 e s.m.i., nonché quelle previste dal Ciclo della performance, e i compiti individuati nel Disciplinare di organizzazione e funzionamento approvato con DGR n. 1157/19. In merito, si precisa che con funzione di supporto si intende l'attività di assistenza alla Giunta regionale senza esprimersi sul merito degli aspetti inerenti alla valutazione ma sul metodo e sulla vigilanza della corretta applicazione del SMVP.

Ai sensi dell'art. 98 della legge regionale 13/2000 e s.m.i. l'OIV, supportato dalla struttura regionale deputata al controllo strategico, fornisce elementi per la valutazione dei Direttori degli Enti e delle Agenzie regionali alla Giunta regionale, così come rappresentato nell'Appendice del presente Sistema.

Per garantire all'OIV lo svolgimento delle sue funzioni e attività e al fine di garantire l'indipendenza dell'intero processo, è istituita presso il Servizio competente in materia di organizzazione e di misurazione e valutazione della performance una Struttura tecnica permanente di supporto.

#### 4.2 GLI ATTORI: I DESTINATARI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Di seguito si descrivono i destinatari del processo di valutazione in termini di valutati e valutatori.

La valutazione è rivolta a tutto il personale in servizio a tempo indeterminato presso gli uffici della Giunta Regionale, nonché al personale a tempo determinato e in posizione di comando in entrata, al personale assegnato funzionalmente o utilizzato presso altri Enti.

I soggetti interessati, nello specifico, al processo di valutazione sono:

- Direttore generale;
- Direttori regionali;
- Dirigenti di Servizio e Dirigenti in posizione di Staff;
- Personale di categoria D con incarico di posizione organizzativa;
- Personale di categoria D, C e B.

#### La funzione di "valutatore" è svolta:

- 1. dalla Giunta regionale a cui compete la valutazione del Direttore generale;
- 2. dal Direttore generale a cui compete la valutazione dei Direttori regionali;
- 3. dai Direttori regionali a cui compete la valutazione dei Dirigenti e del personale assegnato direttamente alla Direzione;
- 4. dai Dirigenti di Servizio per la valutazione del personale loro assegnato;
- 5. dall'OIV: cui compete la misurazione e valutazione della performance nel suo complesso, secondo la disciplina regionale vigente, DGR n. 1157/2019;
- 6. dai Cittadini o da altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance dell'amministrazione.

14

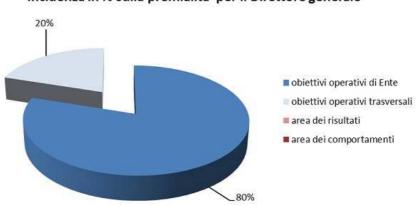
Assegnazione degli obiettivi: il Direttore generale assicura la rispondenza complessiva dell'attività della struttura organizzativa della Regione e degli enti strumentali della stessa agli obiettivi definiti dalla Giunta regionale, il raccordo con gli indirizzi degli organi di direzione politica e la coerenza generale dei profili organizzativi e finanziari dell'azione regionale. Gli obiettivi strategici e trasversali sono assegnati al Direttore Generale entro il mese di gennaio dalla Giunta regionale, con il supporto \*, a richiesta, dell'OIV, e sono approvati contestualmente al Piano della performance di cui ne costituiscono parte integrante.

Il Direttore generale deve presentare alla Giunta regionale:

- al termine del primo semestre, un apposito report di monitoraggio sullo stato di attuazione degli
  obiettivi sia per l'attivazione di eventuali interventi correttivi che per la misurazione dei risultati
  parziali raggiunti.
- a fine anno, ovvero a fine incarico, una relazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati.

*Valutazione dei risultati*: il Direttore generale è valutato dalla Giunta regionale, sulla base della proposta dell'OIV.

La performance per il Direttore generale è data per il 100% dai risultati di performance organizzativa. Non ha obiettivi individuali, pertanto la performance individuale è definita esclusivamente nel caso in cui allo stesso siano state, eccezionalmente, assegnate anche funzioni gestionali. La performance per il Direttore generale in termini di incidenza sulla premialità è così rappresentata:



# Incidenza in % sulla premialità per il Direttore generale

# 4.2.2 DIRETTORI REGIONALI

Assegnazione degli obiettivi: l'OIV supporta la Giunta regionale nella definizione degli obiettivi (trasversali e individuali) ai Direttori regionali, proposti dal Direttore generale. Gli obiettivi individuati vengono assegnati e approvati contestualmente al Piano della performance e ne costituiscono parte integrante, unitamente ai comportamenti manageriali attesi. Nel Piano sono, altresì, inseriti gli obiettivi strategici considerati prioritari rispetto alle politiche dell'Ente.

Con le recenti modiche normative che hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti, interni ed esterni, al processo di misurazione della performance, ogni Direttore deve avere almeno un obiettivo relativo alla soddisfazione degli stakeholder, in maniera tale da considerare come qualificanti per la valutazione anche attori coinvolti direttamente o indirettamente nelle attività della Regione.

A seconda dell'obiettivo prescelto si può diversificare la metodologia di misurazione, ad esempio può essere fatta tramite la somministrazione di questionari appositamente predisposti ad un campione di utenti, la realizzazione di interviste strutturate o semi-strutturate, etc..

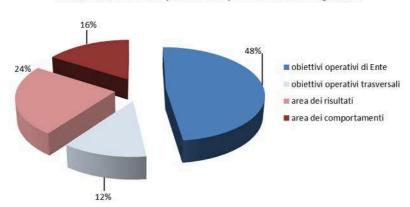
I Direttori regionali devono presentare al Direttore generale:

- al termine del primo semestre, un apposito report di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi sia per la misurazione dei risultati parziali raggiunti che per l'attivazione di eventuali interventi correttivi.
- a fine anno, ovvero a fine incarico, una relazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati.

Valutazione dei risultati: i Direttori regionali, su proposta del Direttore generale, sono valutati dalla Giunta regionale sulla base degli elementi forniti dall'OIV, come da disciplina regionale vigente, anche tenendo conto della differenziazione applicata dai medesimi direttori nella valutazione dei dirigenti assegnati con riferimento all'annualità precedente.

In caso di **mancato rispetto dell'obbligo di differenziazione** delle valutazioni nell'anno di riferimento, sia in termini di punteggio assoluto che in termini di fasce di valutazione, verrà applicata in fase di erogazione del premio una penalizzazione del 20% sulla retribuzione di risultato relativa all'anno di riferimento.

La performance per i direttori regionali è data per il 60% dai risultati di performance organizzativa e per il 40% dai risultati di performance individuale. In termine di incidenza sulla premialità la performance è cosi rappresentata:



Incidenza in % sulla premialità per il Direttore regionale

#### 4.2.3 DIRIGENTI DI SERVIZIO

La valutazione dei dirigenti è finalizzata a verificare le prestazioni lavorative ed i risultati raggiunti dagli stessi, al miglioramento dell'organizzazione e dei processi di lavoro, a sviluppare specifiche politiche per la valorizzazione della risorsa umana anche mediante la definizione di piani di performance e arricchimento professionale, di carriera e di miglioramenti retributivi sulla base di quanto previsto dagli accordi collettivi di lavoro vigenti.

Assegnazione degli obiettivi: entro 20 giorni dall'approvazione del Piano della Performance, i Direttori, con il supporto dell'OIV, definiscono e assegnano a cascata ai Dirigenti, formalizzandoli con determina direttoriale, gli obiettivi operativi annuali (trasversali e individuali), individuando per ciascun obiettivo almeno un indicatore volto a misurare il raggiungimento degli obiettivi stessi, mediante la compilazione di una scheda obiettivo in cui verranno definiti anche i comportamenti manageriali attesi e i relativi fattori di valutazione. Gli obiettivi assegnati dai Direttori ai Dirigenti costituiscono un successivo allegato operativo, per l'anno di riferimento, al Piano della Performance.

I dirigenti devono presentare al Direttore competente:

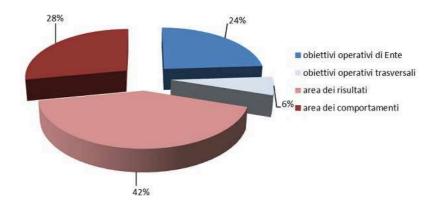
- al termine del primo semestre, un apposito report di monitoraggio sullo stato di attuazione degli
  obiettivi sia per la misurazione dei risultati parziali raggiunti che per l'attivazione di eventuali
  interventi correttivi.
- a fine anno, ovvero a fine incarico, una relazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati.

*Valutazione dei risultati:* i Dirigenti sono valutati dai rispettivi Direttori regionali, con il supporto dell'OIV, anche tenendo conto della differenziazione della valutazione effettuata dai medesimi dirigenti nei confronti del personale loro assegnato con riferimento all'annualità precedente.

In caso di **mancato rispetto dell'obbligo di differenziazione** delle valutazioni nell'anno di riferimento, sia per categoria secondo i criteri individuati nel CCI, sia in termini di punteggio assoluto che in termini di fasce di valutazione, verrà applicata in fase di erogazione del premio una penalizzazione secca del 20% sulla retribuzione di risultato relativa all'anno di riferimento.

La performance per i dirigenti è data per il 30% dai risultati di performance organizzativa e per il 70% dai risultati di performance individuale. In termine di incidenza sulla premialità la performance è cosi rappresentata:

Incidenza in % sulla premialità per il Dirigente



#### 4.2.4 DIRIGENTI IN POSIZIONE DI STAFF

La metodologia di valutazione per i Dirigenti in posizione di Staff è la stessa dei Dirigenti di Servizio; l'unica variante è rappresentata dalla declinazione dei comportamenti oggetto di valutazione. In fase di definizione del patto di servizio, all'area dei comportamenti, non sono da tener presenti i seguenti comportamenti:

- Capacità di gestione delle risorse umane;
- Orientamento alla valutazione.

#### 4.2.5 CATEGORIE PROFESSIONALI

Assegnazione degli obiettivi: i Dirigenti/Direttori, entro 10 giorni successivi alla formalizzazione dei propri obiettivi, devono a loro volta assegnare al proprio personale, gli obiettivi di performance individuale, mediante sottoscrizione del patto di servizio, Per le posizioni organizzative il patto deve essere, altresì, approvato con determinazioni di cui ne costituisce allegato sostanziale.

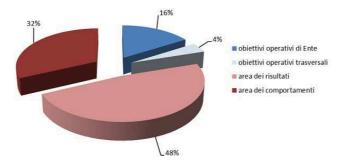
In fase di assegnazione, assieme alla definizione degli obiettivi individuali, dovrà essere redatta un'apposita scheda relativa all'area dei comportamenti.

Per le categorie professionali gli obiettivi della performance organizzativa sono direttamente collegati al risultato di raggiungimento del proprio Dirigente/Direttore (vedi paragrafo calcolo premialità).

*Valutazione dei risultati*: i Dirigenti/Direttori valutano i titolari delle posizioni organizzative della struttura di competenza e, con il supporto degli stessi, i dipendenti loro assegnati.

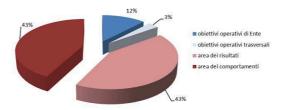
La performance per le Posizioni organizzative è data per il 20% dalla performance organizzativa e per l'80% dai risultati di performance individuale. In termine di incidenza sulla premialità la performance è cosi rappresentata:

Incidenza in % sulla premialità per le Posizioni Organizzative



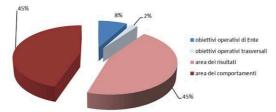
La performance per le categorie D è data per il 15% dalla performance organizzativa e per l'85% dai risultati di performance individuale. In termine di incidenza sulla premialità la performance è cosi rappresentata:

Incidenza in % sulla premialità per le Categorie D



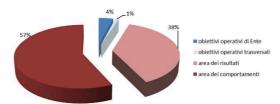
La performance per le categorie C è data per il 10% dalla performance organizzativa e per il 90% dai risultati di performance individuale. In termine di incidenza sulla premialità la performance è cosi rappresentata:

Incidenza in % sulla premialità per le Categorie C



La performance per le categorie B è data per il 5% dalla performance organizzativa e per il 95% dai risultati di performance individuale. In termine di incidenza sulla premialità la performance è così rappresentata:

Incidenza in % sulla premialità per le Categorie B



#### NOTE:

- 1) Nel caso in cui non sia stato nominato il Direttore generale le attività a lui collegate nel presente documento vengono svolte dalla Giunta regionale;
- 2) Il rispetto delle tempistiche individuate nel presente sistema:
  - per l'assegnazione degli obiettivi sono vincolate all'approvazione dei documenti propedeutici e programmatici alla definizione degli obiettivi stessi;
  - per la fase di valutazione possono essere differite, in via eccezionale, solo in caso di comprovata e accertata necessità, da attestare con atto di Giunta.
- 3) Ove non sia possibile l'erogazione della premialità al personale delle categorie professionali per inadempienza da parte del Dirigente nell'effettuare la valutazione, la stessa sarà effettuata dal Direttore competente, con l'eventuale supporto di chi riterrà necessario, ai sensi di quanto previsto dall'art. 13, comma 2-bis, del Regolamento di Organizzazione di cui alla DGR 11 aprile 2019 n. 442. In questo caso verrà applicata una penalizzazione secca del 50% sull'erogazione della retribuzione di risultato dell'anno di riferimento.

# 5. GLI STRUMENTI E LE FASI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

#### 5.1 PIATTAFORMA INFORMATICA PER LA GESTIONE DE CICLO DELLA PERFORMANCE

Per la gestione delle fasi del ciclo della performance è stato sviluppato un Sistema informatico utile alla definizione, al monitoraggio e alla valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale disponibile su una "Piattaforma informatica".

Il Patto per essere valido deve essere caricato nel Sistema informatico. Lo stesso viene poi utilizzato ai fini della valutazione, ed è, pertanto, responsabilità del valutatore assicurarne la perfetta corrispondenza tra quello cartaceo sottoscritto e quello caricato nel Sistema informatico.

#### 5.2 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

In fase di individuazione e definizione degli obiettivi/indicatori è necessario osservare quanto di seguito indicato:

#### 5.2.1 CRITERI PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI:

- 1. Gli obiettivi operativi per i Direttori e i Dirigenti regionali devono essere collegati agli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale della Regione, in modo da verificarne l'effettiva rilevanza e congruenza rispetto alle prospettive di sviluppo e alle strategie dell'Ente (la rilevanza è intesa come attinenza degli obiettivi alle linee strategiche dell'ente; la congruenza è intesa come coerenza tra l'obiettivo proposto e le competenze della posizione dirigenziale ricoperta dal valutato).
- 2. Non devono essere inseriti fra gli obiettivi:
  - a. adempimenti obbligatori richiesti dalla disciplina nazionale e regionale (si tratta di attività che debbono comunque essere realizzate e, rispetto alle quali, il risultato si misura in termini di adempimento/inadempimento e non in termini di qualità dell'azione posta in essere);
  - b. attività, che seppure in esecuzione degli atti di pianificazione approvati dalla Giunta, non sono suscettibili di misurazione oggettiva (il raggiungimento deve sempre essere misurabile con indicatori efficaci).
- 3. Devono essere in numero limitato:
  - a. per i direttori e i dirigenti compresi tra 4 e 6;
  - b. per le categorie professionali compresi tra 2 e 4.
- 4. Devono essere formulati in maniera chiara e devono essere evitate formulazioni che facciano riferimento al semplice "incremento", "miglioramento", predisposizione di materiale (anche "avvio" di un processo, "redazione di un progetto" o di una "relazione" sono obiettivi troppo generici ed è, eventualmente, più corretto inserirli come indicatori).
- 5. Sono da preferirsi obiettivi che:
  - a. rappresentano un progresso rispetto ad un dato di partenza. In questo caso va indicato il "valore inziale" (ad esempio: percentuale di finanziamenti effettivamente impiegati, numero di autorizzazioni concesse, opere realizzate);
  - b. hanno una ricaduta apprezzabile in termini di *outcome* (ad esempio: numero di lavoratori che, una volta formati, abbiano ottenuto un impiego).
- 6. Deve essere coerentemente accompagnato dall'assegnazione delle risorse necessarie a realizzarlo e conseguibile in tempi che ne rendano possibile la valutazione, e la sua realizzazione non deve essere sottodimensionata rispetto alle capacità della struttura.
- 7. Almeno un obiettivo deve essere accompagnato da un cronoprogramma, l'effettivo rispetto del quale dovrà essere considerato in termini di effettivo ottimale raggiungimento del risultato atteso.
- 8. Tra gli obiettivi trasversali (comuni a tutte le Direzioni/Servizi) va inserito almeno un obiettivo che rappresenti la realizzazione di una misura programmata nell'annualità corrente del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e almeno un obiettivo afferente il Ciclo della performance al fine di consolidare e valorizzare le fasi e le procedure del ciclo stesso.

- 9. Ad ogni obiettivo dovrà essere assegnato un peso individuato in base alla priorità assegnate alle azioni previste. Tra i fattori che determinano la priorità rientrano: l'impiego di risorse umane, strumentali e finanziarie; la durata dell'obiettivo; la rilevanza rispetto alla strategia dell'Ente; la complessità dell'azione prevista; etc...
- 10. Non devono essere inseriti obiettivi riferiti ad attività di competenza di soggetti terzi o la cui realizzazione è fortemente influenzata dagli stessi. È consigliabile che gli obiettivi si riferiscano ad attività di diretta competenza.
- 11. Non devono essere inseriti obiettivi temporalmente non realizzabili in caso di quiescenza prestabilita ovvero in tutti gli altri casi di fuoriuscita dalla Regione programmata o diligentemente programmabile.

#### 5.2.2 CRITERI PER LA DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI:

- 1. L'indicatore deve essere puntuale e misurabile, secondo il modello SMART:
  - a. Specifico:
  - b. Misurabile
  - c. Accessibile (raggiungibile anche se sfidante)
  - d. Rilevante
  - e. Tempestivo (capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai valutatori)
- 2. Occorre prestare attenzione alla differenza tra obiettivi e indicatori:
  - a. l'obiettivo deve essere formulato come azione attesa (ad esempio: razionalizzazione dei tempi di conclusione del procedimento, al fine di abbreviare i termini e aumentare il numero di provvedimenti adottati nel corso del periodo considerato);
  - b. l'indicatore, invece, deve consistere nella misura individuata come significativa dell'effettivo raggiungimento del risultato atteso (ad esempio: riduzione del 25% dei tempi medi di adozione del provvedimento; aumento del 15% del numero dei provvedimenti adottati nel corso dell'anno). Per questo motivo è essenziale che gli indicatori possano essere ricostruiti a partire dai dati noti, rispetto ai quali misurare il miglioramento atteso. L'indicatore potrà anche essere graduato mediante l'utilizzo della colonna "Valore di output" (ad es: riduzione dei termini da 4 a 6 giorni 100% del conseguimento da 2 a 3 giorni 80% del conseguimento).

	ESEMPI DI INDICATORI
	Efficacia quantitativa: n. di pratiche/n. di utenti serviti, n. di task portati a termine, n. di pratiche in lavoro agile/n. pratiche totali, n. utenti serviti in lavoro agile /n. utenti serviti in lavoro
DICHILTATI	Efficacia qualitativa: Qualità del lavoro svolto , con possibilità di valutazione mediante rilevazioni di customer satisfaction sia interne che esterne
RISULTATI	Efficacia produttiva: n. di pratiche/n. utenti serviti/n. task portati a termine in rapporto alle risorse o al tempo dedicato
	Efficacia temporale: Tempi di completamento pratiche/servizi/task rispetto a scadenze previste Tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile

#### Patto di Servizio

La fase di assegnazione degli obiettivi è il punto di partenza dell'intero processo di valutazione, è il momento in cui si esplicitano le prestazioni attese sulla base di un percorso «a cascata» dall'alto verso il basso. L'atto negoziale di avvio di questa fase è il **"Patto di Servizio"** che viene stipulato tra chi assegna gli obiettivi e chi è deputato a realizzarli. Per i Direttori l'assegnazione degli obiettivi avviene direttamente con delibera di Giunta Regionale.

Nelle Linee guida è stata prevista, per l'assegnazione degli obiettivi operativi (trasversali e individuali), una specifica **Scheda Obiettivo**, che, in fase di valutazione assieme all'area dei comportamenti, permette la misurazione della performance. La scheda obiettivo, racchiude tutte le informazioni necessarie per dare avvio al processo di assegnazione ad inizio anno, elencando obiettivi, indicatori e target, ma anche per le fasi di monitoraggio e di valutazione finale, indicando i pesi attribuiti a ciascun indicatore ed obiettivo, il livello di raggiungimento dello standard e, a fine anno, i punteggi raggiunti in termini valutativi.

Il Patto di Servizio si concretizza attraverso la compilazione e la sottoscrizione congiunta della **Scheda obiettivo**, in cui sono declinati gli obiettivi annuali assegnati, scomposti in indicatori e valori target da raggiungere e i comportamenti/azioni operative da mettere in atto per il raggiungimento dei risultati, pesati e misurati attraverso fattori di valutazione. I dirigenti, i responsabili di posizione organizzativa e le altre figure professionali hanno un ruolo attivo di proposta nella definizione del "piano di lavoro".

Considerando le due dimensioni attribuite alla performance, la Scheda obiettivo è composta da due sezioni, una per ciascun profilo di performance:

# > "Sez. A" obiettivi di performance organizzativa:

- Scheda A1 per gli obiettivi operativi di Ente
- o Scheda A2 per gli obiettivi operativi trasversali

#### "Sez. B" obiettivi di performance individuale:

- Scheda B1 per gli obiettivi individuali "Area dei risultati"
- o Scheda B2 per "l'Area dei comportamenti".

# Criteri per la formalizzazione del "Patto di Servizio"

La procedura di formalizzazione del patto di servizio è differente a seconda del ruolo ricoperto:

- per il direttore generale e i direttori regionali la formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi avviene mediante delibera di Giunta regionale con l'approvazione del Piano della Performance;
- per il personale dirigenziale il Patto di servizio, debitamente sottoscritto tra le parti, è formalizzato attraverso determinazione direttoriale;
- per il personale responsabile di posizione organizzativa, debitamente sottoscritto tra le parti, la formalizzazione del Patto di servizio avviene mediante determinazione dirigenziale o direttoriale se assegnato direttamente al Direttore;
- per il personale appartenente alle categorie professionali il Patto di servizio viene formalizzato attraverso la sottoscrizione del Patto di servizio da parte del dipendente e del Dirigente/Direttore di appartenenza.

Tutti i Patti di Servizio devono essere caricati sulla Sistema informatico dedicato al Ciclo della performance.

# Schede per l'assegnazione degli obiettivi di Performance organizzativa

La performance organizzativa è intesa come il risultato complessivo dell'Ente. In questo senso il raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance organizzativa va interpretato come il "risultato del lavoro di tutta la squadra" che compone la Regione. Ciò favorisce l'integrazione e l'interdipendenza della attività, nonché un'organizzazione basata sul senso di appartenenza e di identità.

Per quanto attiene la Performance organizzativa delle categorie professionali (PO e comparto):

- la Scheda A1 e la Scheda A2 sono direttamente collegate a quelle del proprio Dirigente/Direttore, in sede di valutazione il "punteggio" di performance organizzativa è dato dal risultato degli "obiettivi individuali" e degli "obiettivi trasversali" del proprio Dirigente/Direttore moltiplicato per i rispettivi pesi (vedi paragrafo 7.2).

# Scheda A1 "Obiettivi operativi di Ente"

Con "obiettivi operativi di Ente" si intende la somma degli obiettivi individuali assegnati in base alla responsabilità dei singoli.

Performance organizzativa "Obiettivi operativi di Ente"				
Obiettivi Atto % Peso Scheda Obiettivi Operativi di Ente				

#### Per i Direttori

**Obiettivo**: in questa colonna è indicato per i Direttori che "gli obiettivi operativi di Ente sono dati dalla somma degli obiettivi individuali di tutti i Direttori";

Atto: questa colonna non è prevista nella scheda per i Direttori;

% Peso: è indicato il peso che gli obiettivi operativi di Ente hanno in % rispetto alla Performance organizzativa.

# Per i Dirigenti

**Obiettivo**: in questa colonna è indicato che per i Dirigenti "gli obiettivi operativi di Ente sono dati dalla somma degli obiettivi individuali di tutti i Dirigenti appartenenti allo stessa Direzione";

Atto: questa colonna non è prevista nella scheda per i Dirigenti;

% Peso: è indicato il peso che gli obiettivi operativi di Ente hanno in % rispetto alla Performance organizzativa.

#### Per le categorie professionali

**Obiettivo**: in questa colonna è indicato per le categorie professionali che "gli obiettivi operativi di Ente sono dati dall'insieme degli obiettivi individuali del Dirigente/Direttore di appartenenza";

Atto: in questa colonna è indicato "Atto del Dirigente/Direttore di diretta assegnazione con cui gli sono stati assegnati ali obiettivi"

% Peso: è indicato il peso che gli obiettivi operativi di Ente hanno in % rispetto alla Performance organizzativa (80%).

In questa Scheda vanno indicati gli obiettivi operativi trasversali.

Gli obiettivi devono essere formulati anche tenendo conto del Piano per la trasparenza e l'anticorruzione e laddove possibile le misure contenute nel Piano per una o più direzioni devono essere tradotte in un obiettivo operativo trasversale.

# Per i Direttori/Dirigenti

Performance organizzativa "Obiettivi operativi trasversali"						
Obiettivo individuale Peso Obiettivo Indicatore Peso Indicatore Peso Indicatore Iniziale Target Output						

**Obiettivo trasversale**: va descritto l'obiettivo trasversale assegnato. Generalmente gli obiettivi trasversali sono legati a obiettivi comuni della Regione assegnati a tutte le Direzioni in maniera coerente e simile. In particolare alcuni degli obiettivi operativi trasversali possono far riferimento, ad esempio, alle materie di anticorruzione, ciclo della performance, trasparenza, benessere organizzativo dell'Ente, avanzamento e controllo della spesa, etc.

**Peso obiettivo**: peso attribuito al singolo obiettivo trasversale. La somma totale dei pesi all'interno della Scheda A2 deve dare 100.

**Indicatori:** deve essere associato ad ogni obiettivo almeno un indicatore di performance, ossia quella misura che permette di verificare il grado di raggiungimento di un determinato obiettivo mediante l'acquisizione di elementi/informazioni indispensabili rispetto alla realizzazione dell'obiettivo stesso, e che può avvenire anche tramite l'utilizzo di indicatori multipli. Se l'indicatore è quantitativo deve essere indicata la modalità di calcolo (numeratore e denominatore).

**Peso indicatore**: è il peso attribuito al singolo indicatore. La somma totale dei pesi degli indicatori per ciascun obiettivo deve dare 100.

Valore iniziale: identifica il valore storico di riferimento (di solito dell'anno precedente o dell'ultimo anno disponibile).

**Valore target**: va indicato in questa colonna lo standard di riferimento desiderato in corrispondenza di ciascun indicatore. Se l'indicatore è quantitativo deve essere indicato un valore quantitativo.

**Valore di Output:** indicazione del valore attribuito al grado di raggiungimento del risultato (ad es. conseguimento entro il 30 maggio 100%, da 10 a 15 giorni di ritardo 80%, etc...)

# Per le categorie professionali

Performance organizzativa "Obiettivi operativi trasversali"					
Ohiettivi Atto % Peso Scheda Obiettivi					
Operativi trasversali					

**Obiettivo**: in questa colonna è indicato che "gli obiettivi operativi trasversali sono dati dall'insieme degli obiettivi operativi trasversali del Dirigente/Direttore di appartenenza"

**Atto**: in questa colonna è indicato "Atto del Dirigente/Direttore di diretta assegnazione con cui gli sono stati assegnati gli obiettivi"

**% Peso:** è indicato il peso che gli obiettivi operativi trasversali hanno in % rispetto alla Performance organizzativa (20%).

# Schede per l'assegnazione degli obiettivi di Performance individuale

La Performance individuale è intesa come il contributo che ciascuno dei soggetti coinvolti fornisce in termini di raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti professionali dimostrati.

# Scheda B1 "Obiettivi individuali" – Area dei risultati

In questa Scheda vanno descritti gli obiettivi individuali assegnati strettamente connessi al programma di governo della Giunta regionale e in coerenza con le rispettive responsabilità e funzioni esercitate. Le schede

Performance individuale "Area dei risultati"									
Obiettivo individuale	Peso Obiettivo	Indicatore	Peso Indicatore	Valore Iniziale	Valore Target	Valore di Output			

**Obiettivo**: vanno descritti gli obiettivi individuali assegnati che si intendono perseguire per l'anno di riferimento e che possono essere misurati attraverso uno o più indicatori.

Peso dell'obiettivo: è il peso attribuito al singolo obiettivo operativo. La somma totale dei pesi all'interno della Scheda B1 deve dare 100.

**Indicatori:** deve essere associato ad ogni obiettivo almeno un indicatore di performance, ossia quella misura che permette di verificare il grado di raggiungimento di un determinato obiettivo mediante l'acquisizione di elementi/informazioni indispensabili rispetto alla realizzazione dell'obiettivo stesso, e che può avvenire anche tramite l'utilizzo di indicatori multipli. Se l'indicatore è quantitativo deve essere indicata la modalità di calcolo (numeratore e denominatore).

**Peso indicatore**: è il peso attribuito al singolo indicatore. La somma totale dei pesi degli indicatori per ciascun obiettivo deve dare 100.

Valore iniziale: identifica il valore storico di riferimento (di solito dell'anno precedente o dell'ultimo anno disponibile).

**Valore target:** in questa colonna, in corrispondenza di ciascun indicatore, va indicato lo standard di riferimento desiderato. Se l'indicatore è quantitativo deve essere indicato un valore quantitativo. Gli obiettivi generici di miglioramento devono quindi essere il più possibile esplicitati.

Valore di Output: indicazione del valore attribuito al grado di raggiungimento del risultato.

#### Scheda B2 per l'Area dei comportamenti

In questa scheda vanno individuati i comportamenti, e i relativi fattori di valutazione. I comportamenti possono essere distinti per rilevanza utilizzando differenti pesature (vedi paragrafo 2.1).

Performance individuale									
	"Area dei Comportamenti"								
Comportamenti	Peso	Fattore di valutazione	Peso Fattore di						
Comportamenti	Comportamenti		valutazione						

Comportamenti: va indicato il comportamento scelto e che sarà oggetto di valutazione.

**Peso Comportamenti:** è il peso attribuito al singolo comportamento (non può essere inferiore a 10). La somma totale dei pesi all'interno della scheda B2 deve dare 100

Fattore di valutazione: va inserita la/le competenza/e richiesta/e per quel comportamento atteso

**Peso fattore di valutazione:** è il peso attribuito al singolo fattore di valutazione (non può essere inferiore a 5). La somma totale dei pesi dei fattori di valutazione deve dare 100 per ogni comportamento relativo.

#### In fase di assegnazione degli obiettivi:

- Se, nel corso dell'anno cambia il titolare di struttura, il Patto definito con il titolare precedente all'inizio dell'anno, può essere riformulato partendo dagli obiettivi/attività già realizzati. In caso di riformulazione si dovrà procedere alla formalizzazione di un successivo Patto con il nuovo titolare che sostituisce quello precedente.
- Se, nel corso dell'anno di riferimento, il personale delle categorie professionali ha avuto una mobilità interna, va definito, entro 15 giorni, un nuovo Patto di servizio con il titolare della struttura di nuova assegnazione. In caso di mancata sottoscrizione del nuovo Patto ai fini della valutazione e relativa retribuzione accessoria verrà conteggiato esclusivamente il periodo antecedente la mobilità e il titolare alla valutazione è l'ultimo firmatario del Patto di servizio ritenuto valido.

## Ciascun patto si ritiene valido finché non viene stipulato un nuovo patto in sostituzione del precedente.

 Se, nel corso dell'anno di riferimento, intervengono situazioni che richiedono la sottoscrizione di un nuovo Patto di servizio (ad esempio cambio di categoria, nuovo incarico, rientro in servizio), si dovrà sempre procedere alla sottoscrizione del Patto entro 15 giorni dalla data dell'evento, nelle modalità e secondo quanto previsto dal presente Sistema.

#### In fase di valutazione:

- Se, rispetto al patto concordato, il rapporto di dipendenza si interrompesse prima dei termini di validità, la valutazione espressa rispetto ai risultati conseguiti e ai comportamenti agiti, va commisurata al periodo di servizio prestato.
- Se il personale ha stipulato più di un patto di servizio, il titolare della valutazione è l'ultimo Dirigente/Direttore a cui risulta assegnato, nell'anno solare di riferimento, sentiti formalmente i Dirigenti/Direttori precedenti.
- Se, nel corso dell'anno, cambia il Responsabile di struttura, il titolare della valutazione è l'ultimo titolare incaricato, rispetto all'anno solare di riferimento sentiti i precedenti.
- Se il dirigente/posizione organizzativa, nel corso dell'anno, cambia incarico ai fini della valutazione avrà l'obbligo di relazionare l'attività svolta per il periodo in cui era titolare dell'incarico precedente, nonché per l'attività svolta relativamente al nuovo incarico;

#### 5.3 MONITORAGGIO

Il monitoraggio è il controllo periodico e sistematico svolto dall'amministrazione al fine di verificare il grado di attuazione degli obiettivi rispetto a quanto definito in fase di programmazione, anche al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive.

Al termine del monitoraggio, in caso di eventi straordinari, può essere ritenuta necessaria la rinegoziazione degli obiettivi/indicatori/target individuati nel Patto di servizio.

Le modifiche al Patto di Servizio vanno obbligatoriamente inserite nel Sistema informatizzato per la gestione della performance e le rinegoziazioni sono rese disponibili all'OIV ai sensi dell'art. 6 comma 1. Dlgs 150/09 e s.m.i. e ai sensi dell'art. 8 del Disciplinare di organizzazione e funzionamento dell'Organismo indipendente di valutazione della Regione Umbria – Giunta regionale. Se in fase di verifica l'OIV dovesse riscontrare la non correttezza nell'applicazione dei criteri/principi per la rinegoziazione lo stesso può richiedere la revisione della valutazione stessa.

#### Direttori e Dirigenti regionali

Hanno l'obbligo di redigere un monitoraggio semestrale al fine di rendicontare le attività svolte e lo stato di avanzamento/attuazione degli obiettivi programmati.

Con il monitoraggio semestrale (al 30 giugno) i Direttori e i Dirigenti, nel caso di situazioni eccezionali e impreviste, debitamente documentate, possono richiedere la sostituzione/modifica di uno o più obiettivi e i relativi indicatori/target. Le richieste sono oggetto di riapprovazione secondo le modalità previste nel Sistema di monitoraggio e nel presente SMVP e, comunque, previo passaggio con l'Organismo indipendente di valutazione.

# • Categorie professionali (PO e comparto)

Il monitoraggio va effettuato con una periodicità costante delle prestazioni nella sua globalità.

In caso di situazioni eccezionali e impreviste il dipendente può richiedere la rinegoziazione (con sostituzione e/o modifica) di uno o più obiettivi/indicatori/target. La richiesta deve essere motivata e formalizzata per iscritto ed è sottoposta alla verifica/valutazione da parte del valutatore di competenza anche in ordine alla presenza dei requisiti necessari.

Se non vengono riscontrate criticità il valutatore può richiedere alla Struttura competente in materia di performance la riapertura del Sistema informatizzato per le necessarie modifiche al Patto di servizio, secondo le modalità previste dal presente SMVP.

#### In caso di rinegoziazione devono essere osservati i presenti criteri

- ✓ Non possono essere approvate "modifiche" di obiettivi/indicatori dopo la scadenza prevista per il raggiungimento degli stessi;
- ✓ Non possono essere accettate riduzioni di indicatori/target tali da stravolgere o compromettere il perseguimento dell'obiettivo strategico;
- ✓ Non possono essere rimodulati obiettivi operativi direttamente collegati ad obiettivi strategici se non previa rimodulazione dell'obiettivo strategico da parte della Giunta regionale;
- ✓ Non possono essere modificati obiettivi assegnati "a cascata" se gli stessi non sono stati modificati dal superiore gerarchico;
- ✓ Non possono essere rimodulati con obiettivi/indicatori/target riferiti ad attività già realizzate e quindi con valore retroattivo o di competenza di soggetti terzi.

La rinegoziazione non può essere effettuata oltre il mese di ottobre dell'anno di riferimento.

#### 5.4 VALUTAZIONE FINALE

Il processo di valutazione prende a riferimento l'attività svolta durante l'anno solare, da gennaio a dicembre. È in questa fase che vengono apprezzati i risultati ottenuti ed i comportamenti agiti nello svolgimento e conseguimento degli obiettivi indicati nella Scheda obiettivo, tenendo conto delle condizioni interne ed esterne alla posizione lavorativa che possono aver influenzato positivamente o negativamente la prestazione del valutato.

La valutazione viene espressa utilizzando la relativa **Scheda di valutazione** con cui viene misurato il grado di realizzazione degli obiettivi assegnati, attraverso la misurazione del risultato atteso il cui livello di raggiungimento è verificabile mediante criteri di misura/valutazione (indicatori/output), e avvalendosi anche degli esiti di monitoraggio effettuati.

La scheda di valutazione, firmata dal valutatore, viene dal medesimo illustrata e comunicata tramite apposito colloquio al valutato, che firma per "presa visione" e ricevuta, annotando, se del caso, eventuali osservazioni in merito (Scheda D "Sintesi del colloquio di valutazione ed interventi propositivi"). Nei casi in cui non sia possibile effettuare il colloquio, la valutazione va comunque notificata all'interessato anche tramite mezzo postale con raccomandata a.r. [oppure con P.E.C.], la cui ricezione vale a tutti gli effetti come "presa visione".

La firma per "presa visione" non ha natura di dichiarazione di condivisione della valutazione.

Il colloquio di valutazione finale dovrà essere imperniato sull'analisi di azioni e fatti e nel corso dello stesso il valutatore e il valutato dovranno quindi:

- fare l'analisi dei risultati ottenuti e delle prestazioni rese nel suo insieme;
- discutere quali possono essere le aree operative e/o organizzative in cui è possibile migliorare, avviare/attuare i piani di consolidamento, miglioramento, recupero mediante ad es. interventi di formazione/aggiornamento, cambiamento di metodi e procedure operative di lavoro, etc..

Il processo valutativo, compresa l'eventuale fase di contraddittorio, deve concludersi con l'invio al Servizio competente in materia di performance delle schede di valutazione:

- entro il 15 marzo di ogni anno per i Direttori e i Dirigenti;
- entro il 15 aprile di ogni anno per le categorie professionali.

Il Patto di servizio e le sue eventuali successive rimodulazioni, i documenti di monitoraggio, nonché la scheda di valutazione finale devono essere inviati al Servizio competente in materia di performance e saranno poi raccolti in fascicoli personali, accessibili in qualsiasi momento esclusivamente dai dipendenti interessati e dagli organismi deputati all'attività di controllo e di valutazione della performance.

# 6. PREMIALITA'

Il Sistema incentivante della Regione Umbria è strettamente collegato alla valutazione sia della performance organizzativa che individuale e, pertanto, il trattamento economico accessorio è calcolato sulla base del punteggio finale ottenuto dai risultati di entrambe le performance.

Principio cardine del nuovo Sistema di valutazione è che tutti i dipendenti contribuiscono al conseguimento dei risultati dell'Ente seppur con pesatura differente in base al proprio livello di responsabilità e al ruolo ricoperto all'interno della Regione.

#### 6.1 PESATURA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Per il Direttore Generale e i Direttori Regionali, considerato il ruolo manageriale ricoperto, il peso della performance organizzativa sarà più alto rispetto al peso della performance individuale; per i Dirigenti ed il comparto sarà più alto il peso della performance individuale rispetto a quella organizzativa.

Ai fini del calcolo per la retribuzione di risultato, sono previste le seguenti percentuali di suddivisione tra le due performance:

Valutato	Performance Organizzativa	Performance Individuale
Direttore generale	100%	0
Direttori	60%	40%
Dirigenti	30%	70%
PO	20%	80%
D	15%	85%
С	10%	90%
В	5%	95%

La valutazione finale, ossia il valore di indice di prestazione raggiunto, sarà quindi data per una % dal punteggio totale ottenuto dalla performance organizzativa e per una % dal punteggio ottenuto dalla performance individuale, così come definito nella tabella di cui sopra.

Il valore di indice di prestazione raggiunto è riportato in una scheda di valutazione finale che deve essere firmata dal valutatore e dal valutato. Tale scheda finale è composta, a sua volta, da:

- Scheda A1 "Valutazione Obiettivi operativi di Ente" (Performance organizzativa);
- Scheda A2 "Valutazione Obiettivi operativi trasversali" (Performance organizzativa);
- Scheda B1 "Valutazione Obiettivi individuali area dei risultati" (Performance individuale);
- Scheda B2 "Valutazione Comportamenti area dei comportamenti" (Performance individuale);
- Scheda C "Punteggio premialità";
- Scheda D "Sintesi del colloquio di valutazione ed interventi propositivi".

Considerando le due dimensioni attribuite alla performance, si valutano, in maniera coerente con le schede di assegnazione degli obiettivi, i seguenti fattori:

# "Valore di Fattore A" per la performance organizzativa:

- Valore di Fattore A1 per la valutazione dei risultati di performance operativi di Ente;
- Valore di Fattore A2 per la valutazione dei risultati di performance operativi trasversali;

# "Valore di Fattore B" per la performance individuale:

- Valore di Fattore B1 per la valutazione dei risultati di performance individuali "Area dei risultati";
- Valore di Fattore B2 per la valutazione dei risultati di performance per "l'Area dei comportamenti".

Il sistema di valutazione prevede poi la traduzione dei risultati di performance in punteggi ai fini del calcolo della retribuzione accessoria.

# 6.2 CALCOLO DELLA PREMIALITÀ

Per convertire i risultati ottenuti in punteggi oggettivi sono previste nella fase conclusiva di valutazione delle tabelle di premialità. Nelle tabelle, differenziate per la dirigenza e il comparto, sono previste delle fasce numeriche a cui sono associate percentuali da applicare per il calcolo della retribuzione di risultato.

L'accesso alla premialità, ossia alla retribuzione di risultato, è, altresì, regolato secondo un principio di proporzionalità di merito rispetto al punteggio conseguito nella valutazione, per cui al di sotto della soglia minima di 40 punti, sia per la dirigenza che per il comparto, non è consentito l'accesso al trattamento accessorio.

Tabella di conversione premialità dirigenza									
Fascia	Punte	eggio	Percentuale						
(d=dirigenza)	da	а	premialità						
dA	95	100	100%						
dB	90	<95	90%						
dC	85	<90	75%						
dD	75	<85	60%						
dE	60	<75	40%						
dF	40	<60	20%						
dG	0	<40	0						

Tabella di conversione premialità comparto									
Fascia	Punte	eggio	Percentuale						
(c=comparto)	da	а	premialità						
cA	95	100	100%						
сВ	90	<95	90%						
cC	85	<90	80%						
cD	75	<85	70%						
cE	60	<75	60%						
cF	40	<60	25%						
cG	0	<40	0						

# 6.2.1 PREMIALITÀ PER LA DIRIGENZA E PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per i direttori, i dirigenti e le posizioni organizzative la valutazione finale (*valore di indice di prestazione*), ai fini della retribuzione di risultato, è data dalla somma dei risultati di performance organizzativa e individuale ( $\Sigma$  "valori di fattore" A1+A2+B1+B2), convertita in un punteggio finale secondo quanto previsto nella rispettiva tabella di conversione della premialità.

Scheda C - "Punteggio premialità"

Performance	Punteggio	Somma Punteggio Σ (a)	% Peso	Punteggio pesato (b)*(c)	Valore indice di prestazione Σ (d)	Conversione premialità
	(a)	(b)	(c)	(d)		
Performance organizzativa	A1					
(A1+A2)	A2					
Performance individuale (B1+B2)	B1 B2					

Se ad esempio il valore di indice di prestazione raggiunto di un Dirigente, dato dalla somma del punteggio ottenuto tra performance organizzativa e individuale, è 97, con la tabella di premialità, la percentuale di retribuzione di risultato sarà pari al 100% del trattamento economico accessorio.

Per il personale del comparto il fondo per le risorse decentrate è distinto in premi/risorse correlati alla performance organizzativa e premi/risorse correlati alla performance individuale, pertanto ai fini della retribuzione di risultato, la valutazione finale (valore di indice di prestazione), è data:

- dal risultato di performance organizzativa convertito in un punteggio finale secondo quanto previsto dalla tabella di conversione della premialità del comparto;
- dal risultato di performance individuale convertito in un punteggio finale secondo quanto previsto dalla tabella di conversione della premialità del comparto.

Scheda C - "Punteggio premialità"

Performance	Punteggio (a)	Somma Punteggio Σ (a)	% Peso	Punteggio pesato (Valore indice di prestazione) (b)*(c)	Conversione premialità
Performance organizzativa (A1+A2)	A1		100%		
	Punteggio	Somma	%	Punteggio pesato	
Performance	(a)	Punteggio Σ (a)	Peso (c)	(Valore indice di prestazione) (b)*(c)	Conversione premialità

Se ad esempio per un dipendente di categoria D il valore di indice di prestazione raggiunto:

- è pari a 92 per la performance organizzativa, con la tabella di premialità, la percentuale di retribuzione economica accessoria sarà pari al 100% del premio previsto per quella categoria nel fondo risorse decentrate destinato alla performance organizzativa;
- è pari a 85 per la performance individuale, con la tabella di premialità, la percentuale di retribuzione economica accessoria sarà pari al 90% del premio previsto per quella categoria nel fondo risorse decentrate destinato alla performance individuale;

# Esempio Calcolo premialità spettante

	Premio medio spettante a ciascun dipendente di categoria D (come stabilito da contrattazione integrativa decentrata) €. 2.000,00							
		Valore indice di prestazione	% conversione da tabella premialità	Totale da erogare				
	(a)		(b)	(a)x(b)				
Performance organizzativa (Peso 15%)	€. 300, 00	92	100%	€. 300, 00				
Performance individuale (Peso 85%)	€. 1.700, 00	85	90%	€. 1.530, 00				
Totale premi	€. 1.830,00							

# 6.3 DIFFERENZIAZIONE PREMIO INDIVIDUALE

Al personale delle categorie professionali, non titolare di posizione organizzativa, che in esito alla valutazione effettuata risulti essere più meritevole viene attribuita una maggiorazione del premio correlato alla performance individuale.

La quantificazione di detta maggiorazione e la quota del personale a cui verrà applicata è stabilita in sede di contrattazione collettiva integrativa a cui il presente sistema rimanda.

# 7. CONTRADDITORIO E CONCILIAZIONE

#### 7.1 PROCEDURE DI CONTRADDITORIO E CONCILIAZIONE

Il contradditorio è volto alla risoluzione degli eventuali conflitti che possono emergere nell'ambito del processo di valutazione. La prima fase è insita nel confronto diretto con il Valutatore nella fase di restituzione degli esiti di valutazione.

Nel caso in cui insorgano contestazioni e/o conflitti è prevista una procedura di contradditorio volta al riesame della valutazione contestata, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto.

All'esito del contradditorio resta salva la facoltà di presentare opposizione secondo la procedura di cui all'art. 410 del c.p.c., così come modificato dall'art. 31 della L. 183/2010.

Il processo valutativo, compresa questa eventuale fase di contraddittorio, deve concludersi entro il mese di aprile di ogni anno.

# Per le categorie professionali

Qualora il dipendente valutato ritenga incongrua la valutazione della propria attività può richiedere per iscritto, entro 5 giorni successivi alla comunicazione/notifica della scheda di valutazione, l'attivazione del contraddittorio con il proprio Dirigente valutatore, inviando la richiesta per informativa anche all'Organismo Indipendente di Valutazione. Il Dirigente, entro i successivi dieci giorni, convoca il dipendente che potrà farsi assistere da un legale di propria fiducia o da un'organizzazione sindacale.

Terminati i contraddittori, il Dirigente trasmette la scheda al Servizio competente in materia di performance per gli adempimenti di competenza.

#### Per i Dirigenti

Il Dirigente valutato può richiedere per iscritto, entro 5 giorni successivi alla comunicazione dell'esito della valutazione, l'attivazione del contradditorio con il proprio Direttore, corredando la richiesta con la documentazione a sostegno delle proprie controdeduzioni e inviandola per informativa anche all'Organismo Indipendente di Valutazione. Il Direttore, entro i successivi dieci giorni, convoca il Dirigente che potrà farsi assistere da un legale di propria fiducia o da un'organizzazione sindacale.

Terminati i contraddittori, il Direttore regionale trasmette la scheda al competente in materia di performance per gli adempimenti di competenza.

# Per i Direttori regionali

Il Direttore regionale valutato può richiedere per iscritto, entro 5 giorni successivi alla comunicazione dell'esito della valutazione, l'attivazione del contradditorio con il Direttore generale, corredando la richiesta con la documentazione a sostegno delle proprie controdeduzioni. Il Direttore generale, previa informativa all'OIV, convoca entro i successivi dieci giorni, il Direttore regionale che potrà farsi assistere da un legale di propria fiducia o da un'organizzazione sindacale.

Terminati i contraddittori, il Direttore generale trasmette la scheda al Servizio competente in materia di performance per gli adempimenti di competenza.

#### 7.2 VALUTAZIONE NEGATIVA PER DIRETTORI E DIRIGENTI

Per i Direttori e Dirigenti, nel caso emergano dalle ordinarie ed annuali procedure di valutazione **risultati negativi** dell'attività amministrativa e della gestione o il mancato raggiungimento degli obiettivi, comportano per l'interessato la perdita della retribuzione di risultato e quanto in merito definito nei CC.NN.LL.

Con il nuovo comma 5-bis dell'articolo 3 del Dlgs 150/2009 e s.m.i., introdotto dal D.lgs. 74/2017, vengono, inoltre, disciplinate le conseguenze della valutazione negativa del personale dirigenziale. In particolare, stabilisce che la stessa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ex articolo 21 del Dlgs 165/2001 (che può portare all'impossibilità di rinnovo dell'incarico dirigenziale, fino alla revoca dell'incarico stesso) e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare come normato dall'articolo 55-quater, comma 1, lett. f quinquies) del Dlgs 165/2001.

# 8. IL SISTEMA DI CALCOLO PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Per meglio definire le procedure e il sistema di calcolo a titolo esemplificativo viene di seguito illustrata come punto di partenza la Performance individuale, essendo poi l'area dei risultati direttamente collegata alla performance organizzativa, successivamente descritta.

#### 8.1 CALCOLO PERFORMANCE INDIVIDUALE

Dato 100 come valore massimo, il sistema prevede per la performance individuale due dimensioni di calcolo, area dei risultati(valore di fattore B1) e area dei comportamenti (valore di fattore B2), la cui percentuale di pesatura si differenzia a seconda del ruolo ricoperto all'interno della Regione, tranne che per il Direttore generale per cui la performance individuale è definita esclusivamente nel caso in cui allo stesso siano state, eccezionalmente, assegnate anche funzioni gestionali. In principio generale al decrescere dell'incidenza dell'area dei risultati, ne consegue l'incremento dell'area dei comportamenti.

Di seguito si descrivono i pesi assegnati ai due fattori di valutazione (B1 e B2) legati alla performance individuale.

#### 8.1.1 VALORE DI FATTORE B1

Il Valore di Fattore B1 è dato dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi assegnati al valutato, così come riportato nella relativa scheda di assegnazione degli obiettivi (Sezione B1), moltiplicato il rispettivo peso.

Per l'Area dei risultati (valore di fattore B1), fatto 100 il peso complessivo della performance individuale, la tabella seguente indica il peso che l'area ha per ciascun ruolo ricoperto all'interno dell'Amministrazione.

Ruolo ricoperto	Peso pari al:
per i direttori regionali, dirigenti e posizioni organizzative	60% del punteggio totale della performance individuale
per le categorie D e C	50% del punteggio totale della performance individuale
per le categorie B	40% del punteggio totale della performance individuale

# Esempio di calcolo del Valore di Fattore B1

Scheda B1 "Performance individuale – Area dei risultati" – Dirigente 1 della Direzione XY

Obiettivi	Peso obiettivo (a)	Indicatori	Peso indicatore (b)	Valore target (c)	Valore Output	Valore risultato raggiunto (d)	% raggiunto (e)	Punteggio pesato indicatori (b)*(e)	Σ punteggio pesato indicatori (g)	Punteggio pesato obiettivi (a)*(g)/100 (h)	Totale Area dei risultati Σ (h)	% Peso Area	Valore di Fattore B1 (i)*(l)
01 · · · · · · · · · ·	50	Indicatore X.1	70	5	5 = 100% tra 2 e 4 = 50% meno di 2 = 0%	5	100%	70	0.4	47			
Obiettivo X	50	Indicatore X.2	30	30.05	entro il 30.05 = 100% entro il 30.06 =80% oltre il 30.06 = 0%	25.06	80%	24	94	47	04.40	500/	<b>5</b> 6.64
Obiettivo Y	30	Indicatore Y.1	100	30	30 =100% meno di 30 =0%	30	100%	100	100	30	94,40	60%	56,64
Obiettivo Z	20	Indicatore Z.1	100	50%	gradimento 50%=100% tra 40 e 49,99 = 87% meno 40% = 0%	43,5%	87%	87	87	17,4			

Il valore di Fattore B1 per il Dirigente 1 sarà pari a 56,64, dato dal punteggio totale di "realizzazione degli obiettivi individuali" a lui assegnati (94,4), moltiplicato per il "peso dell'area dei risultati" (60%).

Scheda B1 "Performance individuale – Area dei risultati" – Categoria D con piani di attività (con "Dirigente 1" della Direzione XY)

Obiettivo	Peso obiettivo (a)	Indicatore	Peso indicatore (b)	Valore target (c)	Valore Output	Valore risultato raggiunto (d)	% raggiunto (e)	Punteggio pesato indicatori (b)*(e) (f)	Σ punteggio pesato indicatori (g)	Punteggio pesato obiettivi (a)*(g)/100 (h)	Totale Area dei risultati Σ (h)	% Peso Area	Valore di Fattore B1 (i)*(l)
		Indicatore X.1	50	31.03	entro 31.03 = 100% oltre 31.03 = 0%	14.02	100%	50					
Obiettivo x1	50	Indicatore X.2	50	100	100 = 100% tra 50 e 99 = 80% meno di 50 = 0%	95	80%	40	90	45			
Obiettivo x2	20	Indicatore Y.1	100	80	80 = 100% tra 70 e 79 = 85% meno 70 = 0%	70	85%	85	85	17	89,60	50%	44,8
Obiettivo x3	30	Indicatore Z.1	100	60	60 = 100% tra 40 e 59 = 92% meno 40% = 0%	50	92%	92	92	27,6			

Il valore di fattore B1 per la Categoria D, sarà pari a 44,8, dato dal punteggio totale di "realizzazione degli obiettivi individuali" a lui assegnati (89,6), moltiplicato per il "peso dell'area dei risultati" (50%).

#### 8.1.2 VALORE DI FATTORE B2

Il Valore di Fattore B2 è dato dalla percentuale di realizzazione dei comportamenti attesi, così come riportato nella relativa scheda di assegnazione degli obiettivi (Sezione B2), moltiplicato il rispettivo peso.

Per l'Area dei comportamenti (**Valore di fattore B2**), fatto 100 il peso complessivo della performance individuale, indica il peso che l'area ha per ciascun ruolo ricoperto all'interno dell'Amministrazione.

I comportamenti e i fattori di valutazione sono descritti nel paragrafo 2.1 Area dei comportamenti.

Ruolo ricoperto	Peso pari al:
per i direttori regionali, dirigenti e posizioni organizzative	40% del punteggio totale della performance individuale
per le categorie D e C	50% del punteggio totale della performance individuale
per le categorie B	60% del punteggio totale della performance individuale

# Esempio di calcolo del Valore di Fattore B2

Scheda B2 "Performance individuale – Area dei comportamenti" – Dirigente 1 della Direzione XY

Comportamenti	Peso Comportamento	Fattore di valutazione	Peso fattore di valutazione (a)	Valore raggiunto (Fascia di giudizio)	% raggiunto (b)	Punteggio pesato (a)*(b) (c)	Totale Area Comportamenti Σ (c ) (d)	% Peso Area Comportamenti (e)	Valore di Fattore B2 (d)*(e)
Comportamento 1	25	Fattore 1.A	15	Eccellente	100%	15			
		Fattore 1.B	10	Ottimo	90%	9		40%	
Comportamento 2	20	Fattore 2.B	20	Ottimo	90%	18	88		
Comportamento 4	20	Fattore 4.C	20	Buono	75%	15			35,2
Comportamento 5	25	Fattore 5.A	25	Eccellente	100%	25			
Comportamento 7	10	Fattore 7.A	10	Adeguato	60%	6			

Il valore di Fattore B2 per il Dirigente 1 sarà pari a 35,2, dato dal punteggio totale di "realizzazione dei comportamenti" per lui individuati (88), moltiplicato per il "peso dell'area dei comportamenti" (40%).

Scheda B2 "Performance individuale – Area dei comportamenti" – Categoria D con piani di attività (con "Diriaente 1" della Direzione XY)

Comportamenti	Peso Comportamento	Fattore di valutazione	Peso fattore di valutazione	Valore raggiunto (Fascia di	% raggiunto	Punteggio pesato (a)*(b)	Totale Area Comportamenti Σ (c )	% Peso Area Comportamenti	Valore di Fattore B2
	Comportamento	valutazione	(a)	(Fascia di		(d)	(e)	(d)*(e)	
Comportamento 1	20	Fattore 1.A	20	Eccellente	100%	10			
Comportamento 2	10	Fattore 2.B	10	Ottimo	90%	9		50%	
Comportomento 3	15	Fattore 3.A	5	Adeguato	60%	3			
Comportamento 3	15	Fattore 3.C	10	Buono	75%	7,5	87,5		43,75
Comportamento 4	15	Fattore 4.B	15	Eccellente	100%	15			
Comportamento 8	10	Fattore 8.B	10	Adeguato	60%	6			
Comportamento 10	30	Fattore 10.C	30	Ottimo	90%	27			

Il valore di Fattore B2 per la Categoria D sarà pari a 43,75 dato dal punteggio totale di "realizzazione dei comportamenti" per lui individuati (87,5), moltiplicato per il "peso dell'area dei comportamenti" (50%).

#### 8.2 CALCOLO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Dato 100 come valore massimo, il sistema prevede che il punteggio della performance organizzativa del valutato sia dato:

- √ dagli obiettivi operativi di Ente il cui peso è pari all'80% del punteggio totale della performance organizzativa (valore di fattore A1)
- √ dagli obiettivi operativi trasversali il cui peso è pari al 20% del punteggio totale della performance organizzativa (valore di fattore A2).

#### 8.2.1 VALORE DI FATTORE A1

Per la prima tipologia di obiettivi (operativi di Ente), il valore di fattore A1, è dato:

- per il direttore generale e i direttori regionali: dalla media dei valori di realizzazione degli obiettivi individuali, assegnati a ciascun direttore, moltiplicato per il rispettivo peso;
- per i dirigenti: dalla media dei valori di realizzazione degli obiettivi individuali dei singoli dirigenti appartenenti alla stessa Direzione moltiplicato per il rispettivo peso;
- per le altre categorie professionali: dai valori di realizzazione degli obiettivi individuali del Dirigente/Direttore di appartenenza moltiplicato per il rispettivo peso.

### Esempi di calcolo valore di fattore A1

Scheda A1 "Performance organizzativa – Obiettivi operativi di Ente" - Dirigente 1 della Direzione XY

Dirigente	% raggiungimento obiettivi individuali (a)	Totale punteggio (media) Σ (a)/n. dirigenti (b)	Peso obiettivo operativo di Ente (c)	Valore di Fattore A1 (b)*(c)
Dirigente 1	94,40			
Dirigente 2	92,25	90,75	80%	72,60
Dirigente 3	85,6			

Per i Dirigenti indicati il valore di Fattore A1 sarà pari a 72,60, ossia la media della somma dei valori di realizzazione degli obiettivi individuali dei singoli Dirigenti appartenenti alla stessa Direzione (Dirigente 1 + Dirigente 2 + Dirigente 3) moltiplicato per il peso dell'obiettivo operativo di Ente (80%).

# Scheda A1 "Performance organizzativa – Obiettivi operativi di Ente" - Categoria D con piani di attività (con "Dirigente 1" della Direzione XY)

Punteggio raggiungimento obiettivi individuali	Peso Scheda A1	Valore di Fattore
dirigente di riferimento	Obiettivi operativi di Ente	A1
(a)	(b)	(a)*(b)
94,4	80%	

Per il personale di Categoria D assegnata al Dirigente 1, il valore di Fattore A1 sarà pari a 75,52 (94,40\*80%), ossia il valore di "realizzazione degli obiettivi individuali" del proprio Dirigente moltiplicato per il "peso dell'obiettivo operativo di Ente" (80%).

#### 8.2.2 VALORE DI FATTORE A2

Per la seconda tipologia di obiettivi (operativi trasversali), il valore di Fattore A2, è dato:

- per il direttore generale e i direttori regionali: dalla media dei valori di realizzazione degli obiettivi trasversali, assegnati a ciascun direttore, moltiplicato per il rispettivo peso;
- per i dirigenti: dalla media dei valori di realizzazione degli obiettivi trasversali dei dirigenti appartenenti alla stessa Direzione moltiplicato per il rispettivo peso;
- per le altre categorie professionali: dai valori di realizzazione degli obiettivi trasversali del Dirigente/Direttore di appartenenza moltiplicato per il rispettivo peso.

# Esempi di calcolo valore di fattore A2

Scheda A2 "Performance organizzativa – Obiettivi operativi trasversali" - Dirigente 1 della Direzione XY

	Peso obietti	Indicatori	Peso indicatore	Valore target	Valore Output	Valore risultato	% raggiu	Punteggio pesato indicatori	Σ punteggio pesato	Punteggio pesato obiettivi	Totale Obiettivi operativi trasversali	% Peso Scheda A2	Valore di Fattore A2
	VO	o indicatori					nto (b)*(e)	(b)*(e)	indicatori (a)*(g)/100	(a)*(g)/100	Σ (h)		(i)*(l)
	(a)		(b)	(c)		(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(1)	
Obiettivo X	50	Indicatore X.1	100	31.05	31.05 = 100% oltre 31.05 = 0%	31.05	100%	100	100	50	03.50	20%	
Obiettivo Y	50	Indicatore Y.1	100	60%	60 = 100% tra 50 e 59 = 87% meno di 50 = 0%	52,20%	87%	87	87	43,5	93,50	20%	18,70

Per i Dirigenti indicati il valore di Fattore A2 sarà pari a 18,7, ossia la media della somma dei valori di realizzazione degli obiettivi trasversali dei singoli Dirigenti appartenenti alla stessa Direzione (Dirigente 1 + Dirigente 2 + Dirigente 3) moltiplicato per il peso dell'obiettivo operativo trasversale (20%).

Scheda A2 "Performance organizzativa – Obiettivi operativi trasversali" - Categoria D con piani di attività (con "Dirigente 1" della Direzione XY)

Punteggio raggiungimento obiettivi operativi trasversali dirigente di riferimento (a)	Peso Scheda A2 Obiettivi operativi trasversali (b)	Valore di Fattore A2 (a)*(b)
93,5	20%	18,70

Per il personale di Categoria D assegnata al Dirigente 1, il valore di Fattore A2 sarà pari a 18,7 (93,5\*20%), ossia il valore di "realizzazione degli obiettivi operativi trasversali" del proprio Dirigente moltiplicato per il "peso dell'obiettivo operativo trasversale" (20%).

# Esempio di Valutazione Performance Organizzativa

Le tabelle seguenti riassumono a titolo esemplificativo la valutazione della Performance organizzativa di un Dirigente e di una Categoria D con piani di attività.

# "Performance organizzativa" - DIRIGENTE 1 della DIREZIONE XY

	Punteggio Obi	iettivi operativi di Eı	nte		T. 1. 1.			
Dirigenti	* Punteggio raggiungimento obiettivi individuali	Totale punteggio (media) Σ (a)/n. dirigenti	Peso obiettivi operativi di Ente	Valore di Fattore A1 (b)*(c)	Totale Performance Organizzativa			
	(a)	(b)	(c)	(d)	A1+A2			
Dirigente 1	94,40							
Dirigente 2	92,25	90,75	80%	72,6				
Dirigente 3	85,6							
	Punteggio Obiettivi operativi Trasversali							
Dirigenti	* * Punteggio raggiungimento obiettivi trasversali	Totale punteggio (media) Σ (a)/n. dirigenti	Peso obiettivi operativi trasversali	Valore di Fattore A2 (b)*(c)	91,17			
	(a)	(b)	(c )	(d)				
Dirigente 1	93,5							
Dirigente 2	89	92,83	20%	18,57				
Dirigente 3	96							

<sup>\*</sup> Punteggio raggiungimento obiettivi individuali: il dato è preso dalla colonna della Scheda B1 "Performance individuale – Area dei risultati" di tutti i dirigente

# RIEPILOGO "Performance organizzativa" - CATEGORIA D con DIRIGENTE 1 della DIREZIONE XY

Punteggio Obiettivi Operativi di E	Totale		
Punteggio raggiungimento obiettivi individuali Dirigente di riferimento	Peso obiettivi operativi di Ente	Valore di Fattore A1 (a)*(b)	Performance Organizzativa
(a)	(b)	(c)	A1+A2
94,4	80%	75,52	
Punteggio Obiettivi trasversali d	el Dirigente di riferimento (Dirig	ente 1)	
Punteggio raggiungimento obiettivi operativi trasversali Dirigente di riferimento	Peso obiettivi operativi trasversali	Valore di Fattore A2 (a)*(b)	94,22
(a)	(b)	(c)	
93,5	20%	18,70	

appartenente alla stessa Direzione.

\*\* Punteggio raggiungimento obiettivi trasversali: il dato è preso dalla colonna della Scheda A2 "Performance Organizzativa – Obiettivi operativi trasversali" di tutti i dirigente appartenente alla stessa Direzione

# 9. ASSEGNAZIONE DELLA RETRIBUZIONE ACCESSORIA

#### 9.1 CRITERI DI ACCESSO PER LA DIRIGENZA E IL COMPARTO

- 1) Minimo 61 giorni di effettivo servizio reso durante l'anno solare di riferimento;
- 2) Assegnazione degli obiettivi, mediante sottoscrizione del Patto di Servizio, nei tempi e con le modalità previste nel presente SMVP;
- 3) Partecipazione a corsi di formazione obbligatori:
  - può accedere alla valutazione della prestazione il dipendente che abbia regolarmente frequentato almeno il 50% dei corsi obbligatori cui è stato iscritto. Il singolo corso si considera regolarmente frequentato se è stata raggiunta la percentuale minima di presenza prevista dalla singola iniziativa formativa. Laddove il dipendente sia stato iscritto nell'anno ad un numero dispari di corsi obbligatori, ai fini nel calcolo del 50% dei corsi frequentati, viene operato l'arrotondamento all'unità inferiore;
    - sono interessati al raggiungimento del requisito i dipendenti iscritti a corsi di formazione espressamente qualificati obbligatori;
    - sono attività formative obbligatorie:
      - → le iniziative previste da specifiche disposizioni di legge (ad es. D.lgs. 81/2008 in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro; l. 190/2012 in materia di anticorruzione);
      - → le iniziative a supporto di interventi di adeguamento amministrativo e/o organizzativo derivanti da obblighi di legge;
      - → le iniziative espressamente qualificate obbligatorie in relazione a specifiche esigenze organizzative, avuto riguardo al completamento dei piani e programmi di attività settoriali o trasversali.

# 9.2 CRITERI DI DISTRIBUZIONE

- 1) Per i dirigenti e i responsabili di posizione organizzativa, la retribuzione di risultato è commisurata all'effettivo periodo di incarico.
- 2) Per il **personale del comparto** (non titolare di PO) la produttività tiene conto dell'effettivo periodo lavorato nell'anno solare di riferimento.
- 3) Per tutto il personale la maternità è equiparata al periodo lavorativo effettivamente prestato. Ove la maternità comporti l'assenza per l'intero anno solare non sussistono le condizioni per la valutazione e conseguentemente per l'erogazione del relativo risultato.
- 4) Per i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa ai quali sia stato conferito un incarico ad interim, fermo restando l'obbligatorietà di sottoscrizione del Patto di servizio, in aggiunta alla retribuzione di risultato connessa all'incarico di titolare, è attributo nell'ambito della retribuzione di risultato un ulteriore importo, rinviando ai rispettivi Contratti Collettivi Integrativi la quantificazione della quota da erogare.

# 10.1 ENTITA' E DISTRIBUZIONE DEI COMPENSI

Per la definizione e quantificazione delle risorse da destinare al trattamento economico accessorio e per la definizione della ripartizione delle quote anche rispetto alla pesatura dei servizi e dei profili professionali si rimanda ai contratti collettivi integrativi della Dirigenza e del comparto.



# **Appendice SMVP**

Agenzie/Enti strumentali regionali: metodologia performance figure apicali

# AGENZIE/ENTI STRUMENTALI REGIONALI: METODOLOGIA PERFORMANCE FIGURE APICALI

Con la presente Appendice si vogliono fornire chiarimenti sulla metodologia di performance da applicare alle figure apicali delle Agenzie/Enti strumentali regionali in attuazione alla DGR n. 1213 del 16.12.2020.

Già nelle Linee guida sul ciclo della performance la Giunta regionale stabiliva che alcuni principi e criteri di carattere generale definiti in materia di misurazione e valutazione della performance sono applicabili alle posizioni apicali degli Enti strumentali, in quanto gli obiettivi ad essi pertinenti vengono assegnati direttamente dalla Giunta Regionale, in coerenza con i compiti di controllo e vigilanza di cui essa stessa è titolare.

La valutazione della performance è oramai una procedura consolidata applicata anche agli apicali delle Agenzie e degli Enti strumentali della Regione Umbria, ma con modalità diverse e sulla base delle consuetudini in uso. Ai fini della semplificazione, omogeneità e trasparenza, si è ritenuto necessario standardizzare le attività inerenti il ciclo della performance tra i direttori regionali e le figure apicali delle Agenzie/Enti strumentali.

Con la citata DGR n. 1213/2020, al fine di dare attuazione a quanto sopra, la Giunta regionale ha, quindi, previsto la standardizzazione delle procedure di assegnazione degli obiettivi, di monitoraggio, di rendicontazione e di valutazione tra i direttori reginali e le figure apicali delle seguenti Agenzie/Enti strumentali: ARPAL, ADISU, AFOR, ARPA, UMBRAFLOR. e l'individuazione del SMVP della Regione Umbria quale strumento da utilizzare, unitamente alla relativa modulistica.

Di seguito si riportano le scadenze principali che caratterizzano il ciclo della performance e in linea con il percorso finalizzato alla valutazione della Regione Umbria:

- <u>Entro il 31.01</u> devono essere individuati e assegnati gli obiettivi, unitamente ai comportamenti manageriali attesi;
- <u>Entro il 31.07</u> deve essere svolto il monitoraggio semestrale, mediante un apposito report sullo stato di avanzamento degli obiettivi sia per la misurazione dei risultati parziali che per l'attivazione di eventuali correttivi;
- Entro il 15.03 dell'annualità successiva a quella di riferimento deve concludersi il processo di valutazione;
- Entro il 30.06 dell'annualità successiva a quella di riferimento deve essere redatta e approvata la Relazione sulla performance.

Ad eccezione di quanto previsto per ADiSU e ARPAL le quali sono già soggette all'OIV della Regione Umbria, secondo la disciplina vigente, per le restanti Agenzie/Enti, è valida l'applicazione del SMVP regionale in relazione ai criteri e principi generali in esso enunciati e che l'intervento dell'OIV della Giunta regionale è limitato esclusivamente alla fase di valutazione per gli apicali di AFOR e ARPA, mentre le ulteriori attività dell'OIV, riportate nel SMVP regionale vigente, sono espletate dai Direttori/Dirigenti regionali competenti come di seguito dettagliato.

#### ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Ciascuna Direzione regionale competente in materia provvederà a proporre alla Giunta regionale l'assegnazione degli obiettivi delle figure apicali delle Agenzie/Enti sopra indicati, ai sensi dell'art. 13 della L.R. n. 2/2005 e s.m.i..

In particolare al comma 1 del sopra citato articolo è previsto che le "Agenzie regionali aventi carattere strumentale, per la gestione unitaria delle funzioni regionali attribuite, sono dotate di autonomia gestionale, amministrativa, organizzativa e finanziaria. Le Agenzie regionali esercitano le attività di propria competenza ai sensi delle singole discipline normative, nel rispetto degli indirizzi della programmazione regionale e dell'ordinamento contabile regionale".

Per la definizione degli obiettivi/indicatori e dell'area dei comportamenti si dovrà tenere presente quanto stabilito nel SMVP regionale.

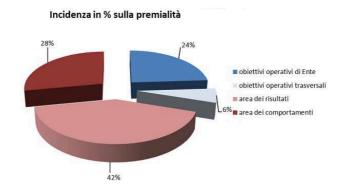
La performance per le figure apicali delle Agenzie/Enti strumentali, così come indicato nelle Linee guida sul Ciclo della performance approvate con DGR n. 1198/18, è data per il 30% dai risultati di performance organizzativa e per il 70% dai risultati di performance individuale.

La performance organizzativa è data per:

- l'80% Obiettivi operativi di Ente (assegnati dalla Giunta regionale all'Ente strumentale);
- il 20% Obiettivi operativi trasversali (anticorruzione, trasparenza, semplificazione,...).

La performance individuale è data per:

- il 60% Area dei risultati (obiettivi individuali);
- il 40% Area dei comportamenti.



#### MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI

Ciascuna Direzione/Servizio regionale competente in materia provvederà a proporre alla Giunta regionale le richieste di modifica/rinegoziazione degli obiettivi, eventualmente scaturite a seguito della verifica/monitoraggio degli obiettivi stessi.

#### RENDICONTAZIONE E VALUTAZIONE

Alla Giunta Regionale spetta, altresì, la verifica della rispondenza dell'attività dei Direttori e dei risultati raggiunti rispetto agli indirizzi e agli obiettivi assegnati. In particolare, l'art. 98 della L.R. n. 13/2000 e s.m.i. stabilisce, al comma 2, che i Direttori regionali e i Direttori degli Enti e delle Agenzie regionali sono valutati dalla Giunta regionale, sulla base degli elementi forniti dall'organismo indipendente di valutazione di cui all'art. 99, comma 2, supportato dalla struttura regionale deputata al controllo strategico.

Essendo Umbraflor un Ente pubblico economico e, pertanto, non rientrante nell'applicazione delle norme previste dal Titolo II del D.lgs. 150/09 e s.m.i., la funzione di supporto alla Giunta regionale per la valutazione dell'apicale di Umbraflor non è svolta dall'OIV regionale come per gli Enti ARPA e AFOR.

Ai fini della valutazione dell'apicale di ARPA e AFOR dovrà essere inviata all'OIV della Regione Umbria, unitamente alla Relazione di fine anno della figura apicale, una breve relazione sul quadro generale delle attività svolte dall'Ente di appartenenza da parte del rispettivo OIV/NdV. Tale documentazione si rende necessaria per permettere all'OIV della Giunta regionale di proporre alla stessa la valutazione dei direttori delle Agenzie/Enti.

Ciascuna Direzione/Servizio regionale competente in materia provvederà, nel rispetto di quanto previsto dal SMVP regionale vigente, a proporre alla Giunta regionale la valutazione dei direttori delle Agenzie/Enti.