

Regione Umbria
Giunta Regionale

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Aggiornamento 2022



Premessa	pag. 1
1. Contesto normativo	pag. 3
2. Il ciclo della performance	pag. 5
2.1 Performance organizzativa e individuale	pag. 8
3. Gli attori del ciclo della performance	pag. 10
3.1 L'Amministrazione regionale e gli Stakeholder	pag. 10
3.2 L'Organismo indipendente di valutazione	pag. 11
3.3 I destinatari del processo di valutazione	pag. 11
3.4 Gli apicali delle Agenzie/Enti strumentali regionali	pag. 16
4. Le fasi del ciclo della performance	pag. 17
4.1 Fase di Programmazione: assegnazione degli obiettivi.....	pag. 19
4.1.1 Definizione degli obiettivi e degli indicatori	pag. 19
4.1.2 Comportamenti	pag. 25
4.1.3 Casi particolari.....	pag. 29
4.2 Fase di Gestione e Monitoraggio.....	pag. 29
4.3 Fase di Misurazione e valutazione	pag. 31
4.3.1 Differenziazione delle valutazioni	pag. 32
4.3.2 Processo di misurazione e valutazione finale.....	pag. 33
4.4 Fase di Rendicontazione.....	pag. 34
5. Il sistema informatico di gestione del ciclo della performance	pag. 35
6. Raccordo tra programmazione, ciclo di bilancio e sistema di valutazione	pag. 36
7. Premialità	pag. 38
7.1 Pesatura performance organizzativa e individuale	pag. 38
7.2 Calcolo della premialità	pag. 39
7.2.1 Premialità per la dirigenza e per le posizioni organizzative	pag. 39
7.2.2 Premialità per il personale del comparto	pag. 40
7.3 Differenziazione premio individuale	pag. 40
8. Contraddittorio e conciliazione	pag. 41
8.1 Procedure di contraddittorio e conciliazione	pag. 41
8.2 Valutazione negativa per direttori e dirigenti	pag. 41
9. Il sistema di calcolo per la valutazione della performance	pag. 42
9.1 Calcolo performance individuale.....	pag. 42
9.1.1 Valore di fattore B1.....	pag. 42
9.1.2 Valore di fattore B2.....	pag. 43

9.2 Calcolo performance organizzativa	pag. 44
9.2.1 Valore di fattore A1.....	pag. 44
9.2.2 Valore di fattore A2.....	pag. 45
10. Assegnazione della retribuzione accessoria	pag. 47
10.1 Criteri di accesso per la dirigenza e il comparto.....	pag. 47
10.2 Criteri di distribuzione	pag. 47
11.Criteri per l'erogazione dei compensi	pag. 48
11.1 Entità e distribuzione dei compensi	pag. 48

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 (SMVP) 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;
2. 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:

- ➔ **CCNL** 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, così come previsto anche all'art. 80, comma 3 del **CCNL 2019-2021**, Comparto Funzioni Locali, sottoscritto in data 16 novembre 2022.

- ➔ **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).
- **Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021 n. 113**, recante misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia.
- **D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81** ha disciplinato gli adempimenti inerenti ai vari Piani che si intendono assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione.
- **D.P.C.M. 30 giugno 2022, n. 132**, oltre ad aver confermato l’obbligo di adozione del PIAO entro il 31 gennaio di ogni anno, la durata triennale e l’aggiornamento annuale, ne ha definito le finalità e l’ambito di applicazione nonché, la sua composizione.

In raccordo con i contratti collettivi di lavoro e la normativa vigente risulta, quindi, necessario un costante aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance che riesca a combinare, 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 finanziarie assegnate e meccanismi trasparenti e coerenti incentivazione per i risultati raggiunti.

2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

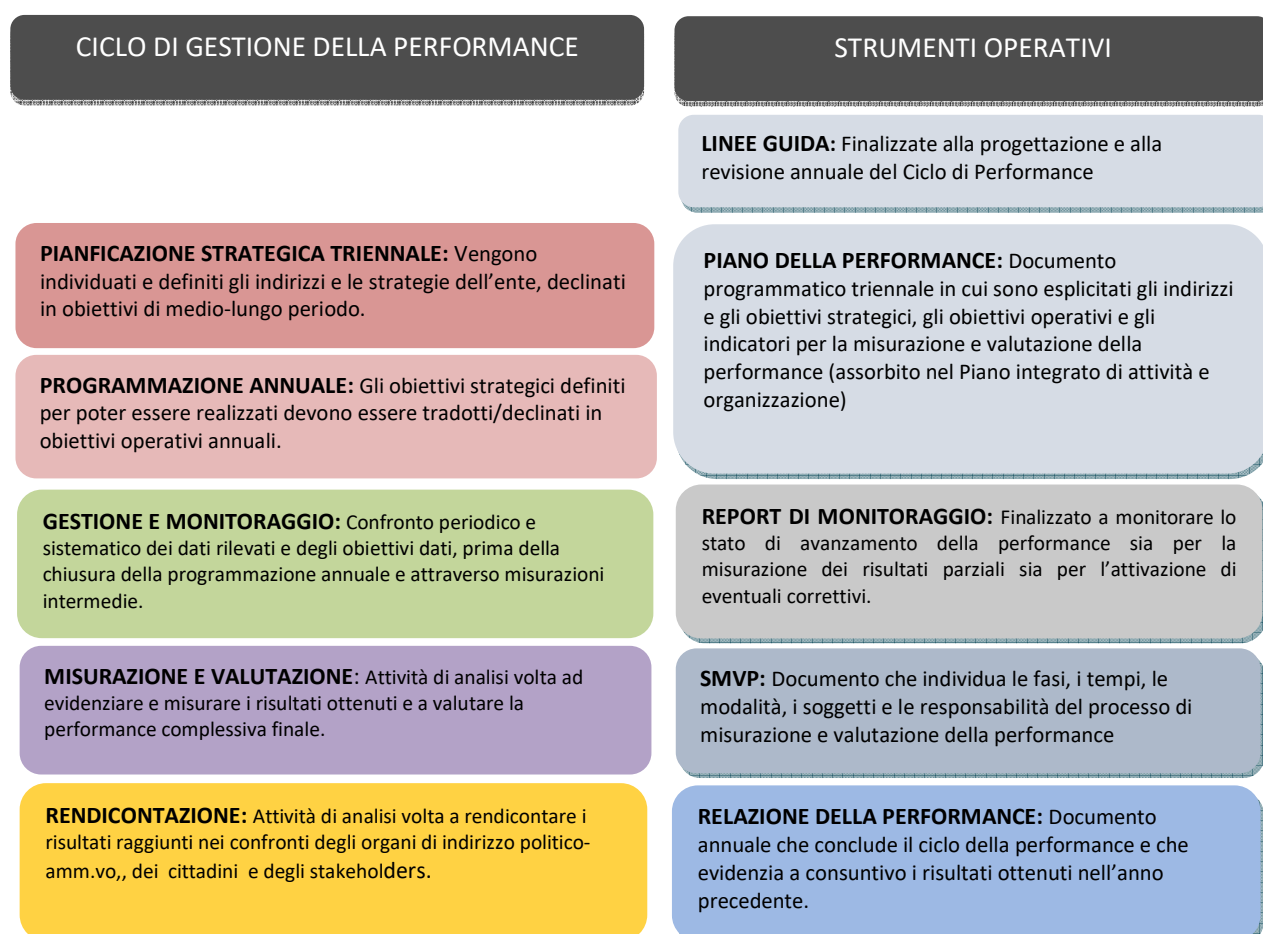
Con il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 e s.m.i., è stato introdotto per la prima volta il concetto di “performance” nella Pubblica Amministrazione e sono state indicate le fasi in cui articolare il ciclo della performance ed i meccanismi da attivare per misurare, gestire e valutare la performance di un’amministrazione, riportando anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi.

In particolare, il ciclo della performance ha lo scopo di favorire il miglioramento della qualità dei servizi, rappresenta il percorso formalizzato attraverso cui la Regione si impegna a perseguire gli obiettivi della programmazione, attraverso il contributo di ciascuno verso il miglioramento della qualità ed efficienza delle funzioni, attività e servizi pubblici (**performance**).

L’attuazione del ciclo della performance avviene attraverso il SMVP, che costituisce l’impianto di regole, strumenti e reportistica volti a supportare la Regione nella definizione delle priorità e nell’individuazione, in maniera efficace e sintetica, degli indicatori relativi agli obiettivi che l’Ente intende perseguire, nonché alla misurazione e valutazione dei risultati effettivamente conseguiti. Gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi annuali ed i relativi indicatori di performance costituiscono l’ossatura del sistema di misurazione e valutazione e sono raccolti in maniera sintetica in specifiche schede obiettivo per ciascuna Direzione.

Il ciclo della performance ed il sistema di misurazione e valutazione ad esso collegato consentono di rendicontare all’esterno e all’interno della Regione i risultati raggiunti dall’Amministrazione nel suo complesso, tramite i contributi delle articolazioni organizzative, quali ad esempio le Direzioni regionali, (performance organizzativa) ed i contributi individuali dei dipendenti (performance individuale).

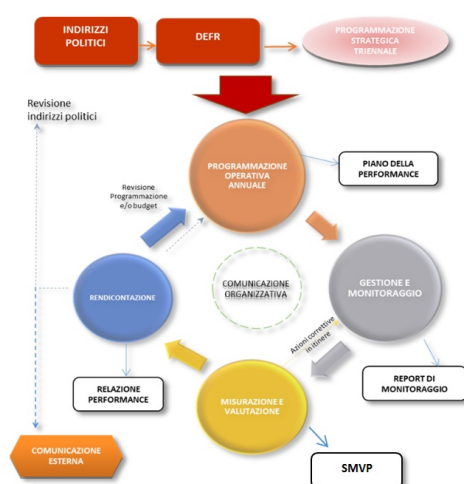
Nell’ottica del miglioramento continuo dell’organizzazione, la Pubblica Amministrazione è, quindi, chiamata ad adottare gli strumenti che consentono di tradurre la missione e la strategia gestionale ed operativa dell’organizzazione in un insieme coerente di risultati di performance, facilitandone la misurabilità e la valutazione, così come di seguito schematicamente rappresentati:



La Regione, quindi, tramite l'adozione degli strumenti operativi del ciclo della performance, si impegna a promuovere la cultura del miglioramento continuo delle proprie attività e servizi sia per monitorare i risultati ottenuti, sia per ottimizzare, attraverso gli stessi, la programmazione futura, in termini di priorità e obiettivi da garantire, nei limiti delle risorse assegnate e del contesto di riferimento.

La finalità ultima del ciclo della performance è quella di rendere trasparente e condiviso il modello attraverso il quale l'azione amministrativa regionale è impostata, controllata e valutata in rapporto alla sua capacità di attuare piani e programmi e di migliorare la qualità dei servizi offerti nel rispetto delle risorse disponibili e dei tempi previsti. In tal modo, se da un lato appare necessario rilevare la soddisfazione degli utenti dei servizi, dall'altro la Comunicazione Organizzativa assume valore strategico e innovativo connessa alla misurazione del benessere organizzativo. La risorsa umana rappresenta uno dei punti di forza per la realizzazione dell'intero ciclo, in termini di senso di appartenenza, riconoscimento individuale e di circolazione delle informazioni.

Nella figura seguente è sintetizzato il ciclo delle performance della Regione Umbria così come raffigurato nelle citate Linee guida.



Per assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità della rappresentazione della performance, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. a) e b) del D.lgs. n.150 del 27/10/2009 e s.m.i., i documenti principali che compongono il ciclo della performance sono: il Piano della Performance e la Relazione annuale sulla performance.

Il Piano della performance, a partire dal 2022 è confluito e assorbito nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) introdotto con il DL 80/21 e convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113.

Il PIAO è il documento con cui il legislatore ha inteso riformare gli atti di programmazione delle PP.AA., in un'ottica di semplificazione, mediante un documento unico di programmazione e governance che sostituisce/integra una serie di Piani che le amministrazioni sono tenute a predisporre e ad aggiornare annualmente. Questa complessa pianificazione è stata pensata e realizzata in maniera integrata a partire dalle finalità di valore pubblico che l'amministrazione intende perseguire. Secondo quanto previsto, già nel 2017, nelle Linee guida per il Piano della performance adottate da Funzione Pubblica, con Valore Pubblico si intende «il miglioramento del livello di benessere economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi pubblici rispetto alle condizioni di partenza». Il Valore Pubblico è, in altre parole, la capacità delle politiche pubbliche di migliorare la società, individuando i bisogni principali e rispondendo effettivamente ad essi.

Nella Sezione Monitoraggio del PIAO, per quanto attiene le sottosezioni Valore Pubblico e *Performance a* è indicato che lo stesso avviene secondo le modalità stabilite dall'art. 6 e 10, comma 1, lett. b) del D.lgs. 150/09, che prevede che la Relazione annuale sulla performance, entro il 30 giugno, è approvata dall'Organo di Indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV ed evidenza, a consuntivo, dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse impiegate.

La tabella seguente descrive in dettaglio per ciascuna fase le attività principali, i tempi previsti, i soggetti coinvolti, nonché gli strumenti e gli eventuali report utilizzati per l'avvio, il supporto e la fine delle attività.

FASI	ATTIVITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI	STRUMENTI
Programmazione	1. Programma di legislatura	Febbraio t-1	Giunta regionale	Relazione annuale sullo stato di attuazione del programma
	2. Pianificazione triennale strategica	Giugno t-1	Giunta regionale Direzioni	DEFR
	3. Definizione delle risorse	Ottobre- Dicembre t-1	Assemblea legislativa Giunta regionale Direzioni	Legge di bilancio
	4. Definizione degli obiettivi annuali	Dicembre t-1	Giunta regionale Direzioni OIV	Scheda obiettivo
	5. Adozione/Aggiornamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Gennaio t	Giunta regionale OIV RSU	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
	6. Stesura del Piano della Performance	Gennaio t	Giunta regionale	Piano della Performance (quale sottosezione del PIAO)
	7. Comunicazione e partecipazione Piano della Performance	Gennaio t	Stakeholder	
	8. Adozione del Piano della Performance	Gennaio t	Giunta regionale	Piano della Performance (quale sottosezione del PIAO)
	9. Definizione obiettivi annuali dei Dirigenti	Febbraio t	Direzioni Dirigenti	Scheda obiettivo
	10. Definizione obiettivi annuali del comparto	Marzo t	Dirigenti Comparto	
Gestione e monitoraggio	1. Monitoraggio	Luglio t	Giunta regionale Direzioni Dirigenti OIV	Report di monitoraggio
	2. Gestione e monitoraggio delle risorse	Luglio t	Assemblea legislativa Giunta regionale	Bilancio regionale e Legge di assestamento
	3. Comunicazione avanzamento report di monitoraggio	Settembre t	Stakeholder Esterni e interni	Report di monitoraggio
	4. Eventuali azioni correttive	Ottobre t	Giunta regionale Direzioni Dirigenti OIV	Scheda obiettivo/Patto di servizio
Misurazione e Valutazione	1.Relazione obiettivi Direttori e Dirigenti	Gennaio t+1	Giunta regionale Direzioni Dirigenti	Relazione degli obiettivi
	2.Valutazione performance Direttori	Marzo t+1	Giunta regionale Direzioni OIV	Valutazione schede obiettivo
	3.Valutazione performance Dirigenti	Marzo t+1	Direzioni Dirigenti	
	4.Valutazione performance Comparto	Aprile t+1	Dirigenti Comparto	
Rendicontazione	1. Stesura Relazione performance	Aprile t+1	Giunta regionale Direzioni Dirigenti	Relazione della performance
	2. Approvazione Relazione performance	Maggio t+1	Giunta regionale	
	3. Validazione Relazione performance	Maggio t+1	OIV	
	4. Pubblicazione Relazione Performance	Maggio t+1	Stakeholder esterni e interni	
	5. Informativa RSU	Maggio t+1	RSU	
	6. Erogazione premialità	Giugno t+1	Giunta regionale Direzioni Dirigenti	

COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED 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 stessa. L'orientamento al compito viene, pertanto, progressivamente sostituito con l'orientamento al risultato.

Diventa quindi chiaro il perché il legislatore **con il D.Lgs n. 150/09** e s.m.i., ha voluto introdurre il **nuovo concetto di performance organizzativa** intesa come l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative, sulla base delle priorità politiche e strategiche orientate alla soddisfazione della collettività (creare valore pubblico).

La Regione Umbra, **con DGR n. 381 del 27/03/2015**, ha avviato un percorso di revisione e innovazione del vigente sistema di valutazione, **introducendo il concetto di performance organizzativa** al fine di introdurre parametri che consentano in maniera più puntuale l'apprezzamento oggettivo del livello di **raggiungimento dei risultati dell'Ente**, 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:

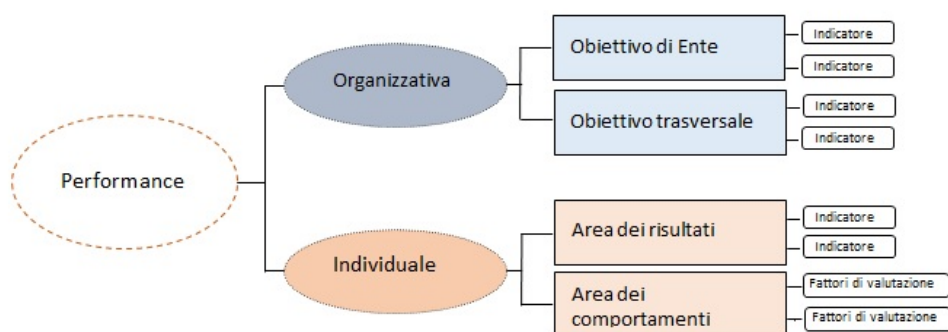
- la modalità di assegnazione degli obiettivi e degli indicatori "a cascata";
- la declinazione in due dimensioni distinte della performance organizzativa e individuale;
- la responsabilità di tutti i dipendenti della Regione al conseguimento degli obiettivi di performance, seppur in maniera differenziata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

Nella prima fase del ciclo (programmazione) l'amministrazione definisce gli obiettivi e si prefigge dei risultati da raggiungere e che saranno oggetto di misurazione e valutazione

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

1. **performance organizzativa**, cioè la misurazione e valutazione dei risultati dell'attività della Regione nel suo complesso, ed è composta da due dimensioni **obiettivi operativi di Ente** e **obiettivi operativi trasversali** comuni a tutti i Direttori e i Dirigenti;
2. **performance individuale**, 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**).

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



La performance organizzativa

La performance organizzativa è intesa come i “traguardi” comuni che devono essere raggiunti nel suo complesso, di ente o di strutture, al perseguimento dei quali tutti sono chiamati a contribuire.

In tal senso, il raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance organizzativa, con riferimento agli obiettivi operativi, è quindi interpretato come il risultato del lavoro di tutta la “squadra” che compone l’organizzazione. Ciò favorisce l’integrazione e l’interdipendenza delle attività, nonché un’organizzazione basata sul senso di appartenenza e di identità.

La performance organizzativa, misurata a livello di direzione, è composta da due dimensioni:

1. **obiettivi operativi di Ente** sono dati dall’insieme dei risultati dell’Ente sotto i quali sono ricompresi tutti i processi e le attività dell’amministrazione regionale;
2. **obiettivi operativi trasversali** comuni a tutti sono dati da priorità che caratterizzano trasversalmente l’azione amministrativa e che fanno riferimento a obiettivi identificati di anno in anno dalla Giunta:

Tra le materie previste a cui fare riferimento:

- Anticorruzione
- Trasparenza
- Semplificazione
- Ciclo della performance
- Benessere organizzativo
- Avanzamento e controllo della spesa.

In particolare, nelle linee guida sul Piano della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica – PdCM, riportate anche nelle linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance – sono indicate le principali dimensioni di indicatori da utilizzare per misurare la performance organizzativa:

- *lo stato delle risorse*: umane, economiche-finanziarie e strumentali che si riferiscono alla fotografia attuale dello stato delle risorse disponibili dall’amministrazione;
- *l’efficienza e l’efficacia*: che costituiscono il nucleo centrale delle performance organizzativa, in quanto misurano i risultati dell’azione organizzativa ed individuale;
- *l’impatto*: che costituisce il traguardo ultimo della performance organizzativa

La performance individuale

La performance individuale è, invece, intesa come il contributo fornito dai dipendenti regionali 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, sia del contributo in termini di capacità e comportamenti:

1. **area dei risultati**
2. **area dei comportamenti**

Il peso della performance organizzativa e il peso della performance individuale sono differenti a seconda dei livelli di responsabilità. 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.

I pesi all’interno della performance organizzativa, relativi agli obiettivi operativi di Ente e agli obiettivi operativi trasversali, saranno necessariamente proporzionati rispetto al ruolo e all’incidenza che si ha sull’organizzazione e, quindi, dovranno proporzionalmente decrescere.

I pesi all’interno della performance individuale, relativi agli obiettivi dell’area dei risultati e dell’area dei comportamenti, anch’essi si differenziano a seconda della posizione ricoperta e dei piani di attività: al decrescere dell’incidenza dell’area dei risultati, ne consegue l’incremento dell’area dei comportamenti.

3. GLI ATTORI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Con riferimento alle diverse attività e al coinvolgimento degli attori, è utile sottolineare il necessario e puntuale apporto di ciascuno per il coerente e tempestivo svolgimento del ciclo della performance e di cui ciascuno è responsabilizzato, per le proprie funzioni, a realizzare nei tempi previsti.

3.1 L'AMMINISTRAZIONE REGIONALE E GLI STAKEHOLDER

La Regione

La Regione Umbria è un ente autonomo con un proprio Statuto e con poteri e funzioni che esercita in base ai principi fissati dalla Costituzione. L'autonomia della Regione si esprime nell'esercizio della potestà legislativa, regolamentare e amministrativa, nell'istituzione di tributi ed entrate proprie e dispone di un proprio demanio e di un proprio patrimonio. Lo Statuto della Regione Umbria determina la forma di governo e i principi fondamentali di organizzazione e funzionamento. Le funzioni amministrative della Regione sono prevalentemente di indirizzo, programmazione e coordinamento delle autonomie locali, di verifica complessiva dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa nell'ambito del territorio umbro, sia in relazione al perseguimento degli obiettivi della programmazione regionale generale, che nella realizzazione di specifici interventi finanziati dall'ente.

Con la recente riforma intercorsa a livello nazionale, che ha visto l'acquisizione da parte delle amministrazioni regionali delle funzioni delle Province a partire dal 1° dicembre 2015, è stato dato avvio ad un intenso processo di riorganizzazione del nuovo modello organizzativo regionale basato sull'esigenza di coordinare le funzioni di programmazione, indirizzo e monitoraggio, già proprie dell'ente Regione, con quelle gestionali di erogazione diretta di servizi, trasferite dalle Province.

Giunta regionale

Alla Giunta regionale compete, in coerenza con gli strumenti, i tempi ed i contenuti della programmazione economico-finanziaria, la definizione e il perseguimento degli obiettivi generali delle politiche regionali, l'assegnazione di quote di bilancio e di risorse dedicate alle Direzioni e alle strutture dirigenziali, in relazione alle priorità e alle finalità da perseguire. La Giunta regionale adotta, in coerenza con il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR), il Piano della Performance. In tale contesto definisce e assegna gli obiettivi alle Direzioni regionali, nonché individua i criteri per la valutazione delle posizioni e prestazioni dirigenziali e non dirigenziali, prevedendo gli indicatori, i valori target ed i risultati attesi annui in una prospettiva triennale. La Giunta, inoltre, a metà anno, sulla base degli esiti del monitoraggio semestrale inerenti il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, può prevedere azioni di rimodulazione degli stessi.

Infine, la Giunta regionale a chiusura del ciclo di performance, approva la Relazione sulla Performance, valutando sia complessivamente la qualità dei risultati dell'Ente, sia l'azione dei Direttori regionali e dei vertici amministrativi degli enti dipendenti.

Stakeholder

Lo stakeholder è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che può influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli stakeholder possono essere sia interni che esterni, rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi e come tali possono influenzare l'Amministrazione e pertanto quest'ultima è tenuta fornirgli le informazioni sulle attività e risultati conseguiti. A monte della definizione del Piano, è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. «mappatura degli stakeholder». Gli stakeholder sono altresì chiamati ad intervenire in fase valutativa, per esprimere il grado di soddisfazione delle attività e dei servizi resi dall'Amministrazione regionale. La misurazione della customer satisfaction richiede sistemi di rilevazione in grado di captare il livello di gradimento nel momento in cui gli stakeholder operativamente interagiscono con gli uffici regionali, in relazione a specifiche procedure. A conclusione dell'iter procedimentale l'utente dovrà, dunque, avere la possibilità di restituire, con indicatori sintetici, il grado di soddisfazione, che verrà archiviato in una banca dati standardizzata, in modo da alimentare direttamente la misurazione degli obiettivi ed individuare eventuali azioni di miglioramento.

3.2 L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

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

I compiti dell'OIV in materia di performance fanno riferimento alle funzioni di cui al D.lgs. 150/2009 e s.m.i., mentre per quanto attiene ai compiti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione si rimanda all'art. 1 della Legge 190/2012 così come modificato dal Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (FOIA), nonché agli indirizzi espressi in materia da parte dell'Autorità nazionale anticorruzione.

Per quanto attiene all'OIV della Regione Umbria le funzioni e i compiti sono individuati anche nelle normative regionali vigenti in particolare dalla L.R. 13/00, dalla L.R. 2/2005 e dalla L.R. 11/2015 richiamate anche nel Disciplinare di organizzazione e funzionamento dell'Organismo indipendente di valutazione.

Struttura tecnica permanente di supporto

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, così come previsto anche dalla Linee guida n. 2 della PdCM - Dipartimento della Funzione Pubblica, in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali per il necessario supporto delle funzioni proprie dell'OIV.

3.3 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-che monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, secondo la normativa vigente;
6. dai Cittadini o da altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance dell'amministrazione.

DIRETTORE GENERALE

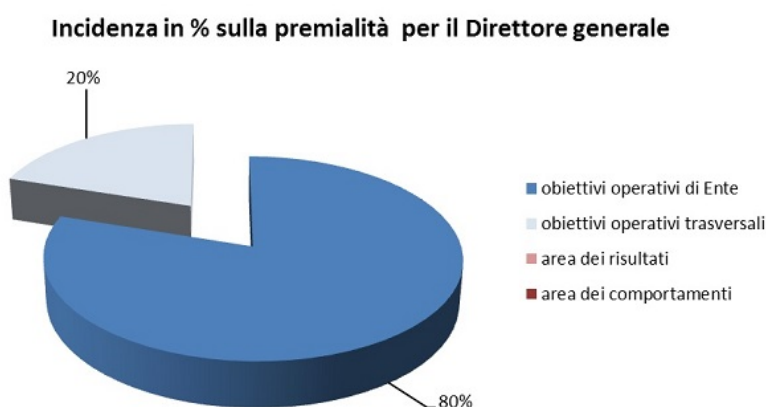
Assegnazione degli obiettivi: il Direttore generale assicura la rispondenza complessiva dell'attività della struttura organizzativa della Regione e degli enti strumentali della stessa agli obiettivi definiti dalla Giunta regionale, il raccordo con gli indirizzi degli organi di direzione politica e la 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.



DIRETTORI REGIONALI

Assegnazione degli obiettivi: la Giunta regionale, supportata a richiesta dall'OIV*, definisce gli obiettivi (trasversali e individuali) dei Direttori regionali, su proposta del Direttore generale. Gli obiettivi individuati vengono assegnati e approvati contestualmente al Piano della performance, quale sottosezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), 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.

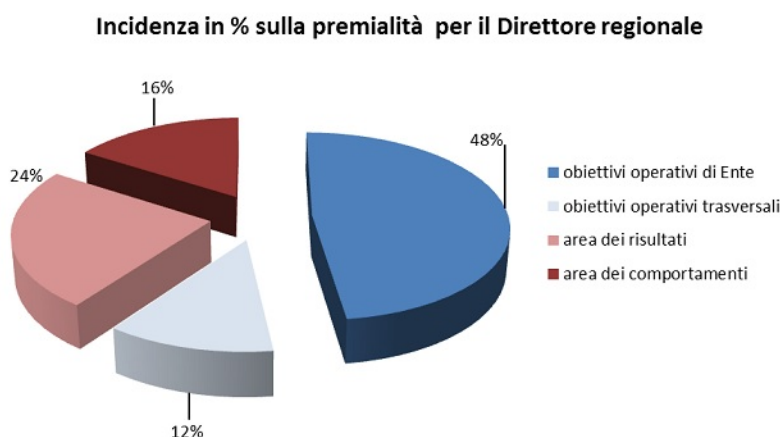
Con le recenti modifiche normative che hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti, interni ed esterni, al processo di misurazione della performance, ad ogni Direttore dovrà essere assegnato almeno un obiettivo relativo alla soddisfazione degli stakeholder, in maniera tale da considerare 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, la realizzazione di interviste, 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.

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.



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.

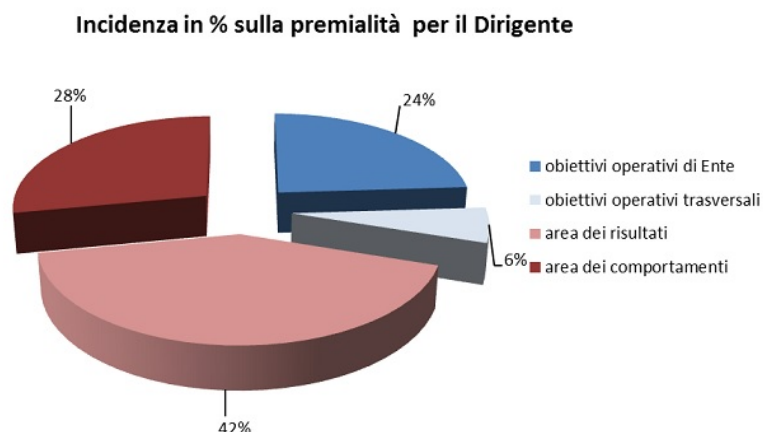
Assegnazione degli obiettivi: entro 20 giorni dall'approvazione del Piano della Performance, quale sottosezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), i Direttori, supportati a richiesta dall'OIV*, definiscono e assegnano a cascata ai Dirigenti, formalizzandoli con determina direttoriale, 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 integrato di attività e organizzazione.

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, come da disciplina regionale vigente, 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.

La performance per i dirigenti è data per il 30% dai risultati di performance organizzativa e per il 70% dai risultati di performance individuale.



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.

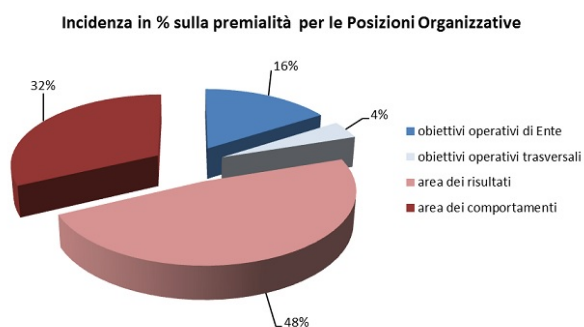
CATEGORIE PROFESSIONALI

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.

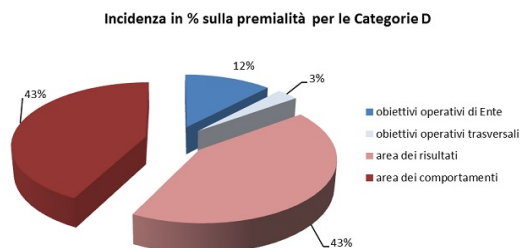
In fase di assegnazione, assieme alla definizione degli obiettivi individuali, dovrà essere redatta un'apposita scheda relativa all'area dei comportamenti. Per le categorie professionali gli obiettivi della performance organizzativa sono direttamente collegati al risultato di raggiungimento del proprio 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.

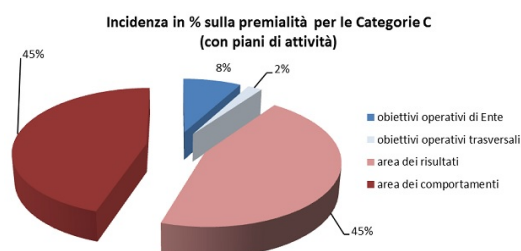
- **La performance per le Posizioni organizzative** è data per il 20% dalla performance organizzativa e per l'80% dai risultati di performance individuale.



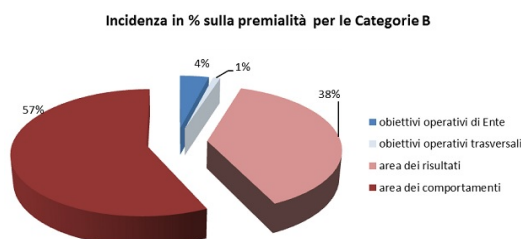
- **La performance per le categorie D** è data per il 15% dalla performance organizzativa e per l'85% dai risultati di performance individuale.



- **La performance per le categorie C** è data per il 10% dalla performance organizzativa e per il 90% dai risultati di performance individuale.



- **La performance per le categorie B** è data per il 5% dalla performance organizzativa e per il 95% dai risultati di performance individuale.



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.
- 4) Laddove è previsto nel SMPV il supporto dell'OIV "a richiesta" lo stesso deve intendersi come la facoltà da parte della Giunta regionale e dei Direttori di richiedere all'OIV un parere, facoltativo e non vincolante, su determinate attività, come ad es. sulla definizione degli obiettivi da assegnare. Resta fermo il supporto dell'OIV secondo quanto disciplinato dalla normativa nazionale e regionale vigente.

3.4 GLI APICALI DELLE AGENZIE/ENTI STRUMENTALI REGIONALI

Il ciclo della performance della Regione Umbria, al fine di assicurare semplificazione, omogeneità e trasparenza si applica anche agli apicali delle Agenzie/Enti strumentali (ADiSU, ARPAL, AFOR e ARPA) secondo quanto indicato dalla DGR n. 1213/2020.

In particolare, le attività previste dal ciclo della performance, di cui al presente SMVP, vengono espletate dai Direttori/Dirigenti regionali competenti in materia, ove non diversamente previsto dalle leggi istitutive delle suddette Agenzie/Enti strumentali. L'intervento dell'Organismo indipendente di valutazione della Regione Umbria, per AFOR e ARPA, è limitato alla sola fase di valutazione dell'apicale.

Fase di programmazione: assegnazione degli obiettivi

Entro il 31 gennaio, ciascuna Direzione regionale competente in materia provvederà a proporre alla Giunta regionale l'assegnazione degli obiettivi, unitamente ai comportamenti attesi, alle 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

✓ Fase di monitoraggio

Entro il 31 luglio 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. 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.

✓ Fase di rendicontazione e valutazione

Entro il 15 marzo dell'annualità successiva a quella di riferimento deve concludersi il processo di 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 3, lett.c), 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. 98 ter, supportato dalla struttura regionale deputata alla performance.

Ai fini della valutazione dell'apicale di ARPA e AFOR dovrà essere, quindi, inviata all'OIV della Regione Umbria, unitamente alla Relazione di fine anno della figura apicale, e relativo Report riepilogativo, 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 degli apicali delle Agenzie/Enti.

4. LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

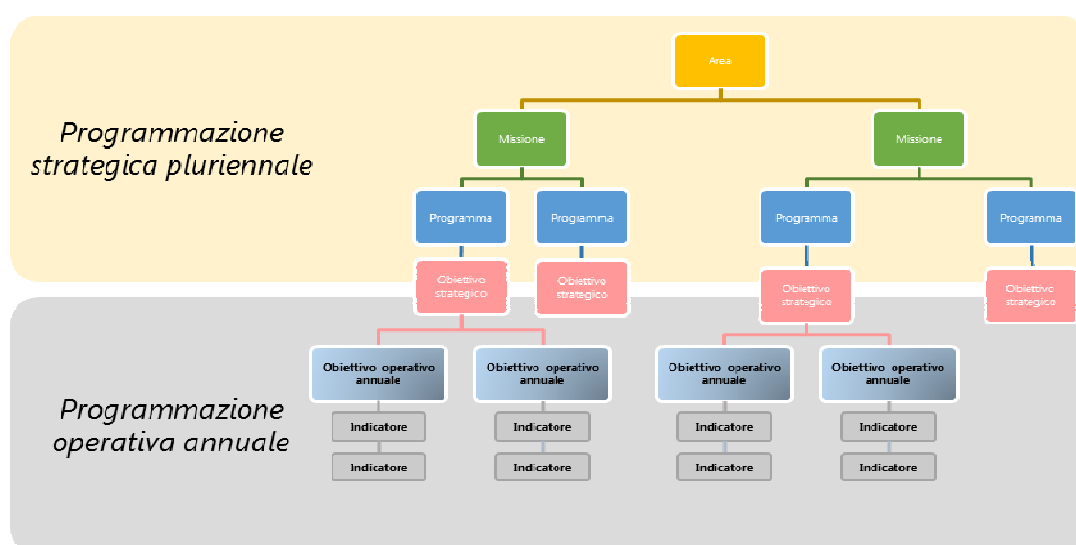
Il Ciclo della performance della Regione Umbria si articola in 4 fasi.

- **Programmazione:** è la fase in cui vengono definiti e assegnati gli obiettivi che si intendono raggiungere, i valori attesi di risultato, i rispettivi indicatori e, laddove possibile, il collegamento con l'allocazione delle risorse. La fase si conclude con la redazione del Piano della Performance.
- **Gestione e monitoraggio:** è la fase del processo in itinere sia per l'attivazione di eventuali interventi correttivi sia per la misurazione dei risultati parziali nel corso dell'anno, mediante report di monitoraggio (Sistema di monitoraggio);
- **Misurazione e valutazione:** è la fase di raccolta dei dati relativamente agli indicatori di performance al fine di quantificare il raggiungimento degli obiettivi operativi annuali sulla base degli standard di raggiungimento (in termini di performance organizzativa e individuale) e la conseguente applicazione dei sistemi premianti (Sistema di misurazione e valutazione della performance – SMVP);
- **Rendicontazione:** ha lo scopo di rendicontare i risultati raggiunti dall'Amministrazione attraverso strumenti di comunicazione istituzionale e organizzativa. Si conclude con la predisposizione e condivisione della Relazione della Performance.

L'Albero della Performance

L'Albero della performance fornisce una mappa logica che illustra, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, obiettivi strategici ed operativi e dimostra come gli obiettivi di diversa natura contribuiscano alla realizzazione del mandato istituzionale e delle missioni che l'ente si è dato. Rappresenta una sezione fondamentale del Piano della Performance sia dal punto di vista comunicativo, sia per la sua valenza tecnica di "messa a sistema" della programmazione strategica e annuale, tramite il collegamento tra gli obiettivi pluriennali e quelli operativi annuali.

L'Albero della performance della Regione Umbria viene strutturato prendendo a riferimento il Documento di Economia e Finanza Regionale, che in coerenza con il D.lgs. n. 118/2011, definisce il collegamento tra le attività programmate dall'Amministrazione e le risorse finanziarie necessarie alla loro realizzazione creando la connessione tra la dimensione strategica e la dimensione di bilancio. Il DEFR, partendo dai contenuti del Programma di governo, individua alcune macro-aree di intervento che vengono articolate tenendo conto delle priorità strategiche per l'anno di riferimento riconducendole, attraverso una tabella di raccordo, alle missioni e ai programmi del bilancio. L'individuazione di questi differenti livelli di programmazione consente, di fatto, la definizione di obiettivi strategici pluriennali.



La declinazione degli obiettivi strategici pluriennali si riflette su un livello più di dettaglio con la definizione da parte di ciascuna direzione regionale di obiettivi operativi annuali identificativi degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale che vengono assegnati annualmente e che devono essere individuati, all'interno della scheda obiettivo, con indicatori specifici atti a misurare e valutare l'effettivo raggiungimento.

Per facilitare la definizione degli obiettivi operativi annuali e il processo di valutazione della performance della Regione, sono stati predisposti alcuni strumenti di reportistica e di raccolta delle informazioni in maniera chiara e schematica. Essi rappresentano il sistema informativo di integrazione e semplificazione dei diversi documenti di programmazione, valutazione e rendicontazione della performance che consentono una più immediata e chiara comunicazione organizzativa.

Gli strumenti sono utili a rappresentare sinteticamente le diverse fasi e i diversi livelli del ciclo della performance:

- l'integrazione tra la programmazione strategica e la programmazione annuale (matrice della programmazione strategica);
- la programmazione annuale e la sua valutazione in termini di performance (scheda obiettivo di Direzione);
- la programmazione e la valutazione annuale della Regione nel suo complesso (matrice operativa annuale).

Al fine di poter identificare per ciascuna Area, gli obiettivi strategici e quelli operativi con i connessi indicatori, appare utile costruire la matrice della programmazione strategica di riferimento, articolata su differenti livelli, che rispecchiano la struttura dell'albero della performance, arrivando a declinare "a cascata", per ciascuna Direzione regionale, i contenuti specifici della performance organizzativa.

La struttura della matrice seguente rappresenta il primo livello di programmazione per fotografare anche trasversalmente il coinvolgimento delle differenti Direzioni regionali, rispetto alle Aree, Missioni e Programmi contenuti nel DEFR e andrà compilata associando ad ogni Direzione il relativo programma/obiettivo strategico di competenza.

L'identificazione degli obiettivi operativi annuali e dei relativi indicatori di riferimento prevede la costruzione di una specifica Scheda Obiettivo di Direzione, in cui sono specificati i dettagli degli indicatori e dei valori target da raggiungere, nonché la pesatura ed eventuali note di dettaglio, in relazione agli obiettivi operativi annuali e ai programmi e obiettivi strategici pluriennali.

La definizione del valore target rappresenta un punto fondamentale dell'intero ciclo di valutazione della performance. Al fine di individuare valori target coerenti, sfidanti e allo stesso tempo realistici per la performance dell'Ente regionale si possono tener presenti alcuni accorgimenti metodologici:

- l'individuazione del target rispetto al valore iniziale dell'indicatore;
- il confronto sistematico in benchmarking con istituzioni simili;
- il riferimento a un valore target già individuato in altri documenti di programmazione istituzionale.

Dalla matrice della programmazione strategica comprensiva delle missioni e dei programmi e delle Schede Obiettivo di Direzione, si ottiene una matrice della programmazione operativa annuale, come nella tabella seguente, in cui sono descritti gli obiettivi operativi annuali e i relativi indicatori per ciascuna Direzione e si evidenziano anche gli obiettivi e gli indicatori comuni a più Direzioni (trasversali).

L'impianto di un sistema articolato "per obiettivi" costituisce il fulcro del ciclo della performance e della valutazione del suo sviluppo. L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che la Regione si prefigge di raggiungere per realizzare con successo le sue politiche. Ciò deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e sempre misurabile. La formulazione deve essere orientata non all'indicazione delle sole attività che si intendono svolgere, bensì alla descrizione dei risultati che con le attività si intendono raggiungere. Ad ogni obiettivo devono essere associati uno o più indicatori ed i relativi valori target, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance attraverso l'analisi degli scostamenti rispetto al raggiungimento del risultato.

Al fine di rendere la valutazione della performance più coerente con la mission della Regione, ispirandosi al principio della trasparenza da una parte e della *accountability* dall'altra, è necessario selezionare gli indicatori sulla base di indicazioni specifiche. Gli indicatori prescelti devono, in generale, essere tali da rendere evidente il valore creato dalle attività intraprese. Occorre, per questo, privilegiare indicatori che misurino l'obiettivo in termini di *output* (risultato immediato di un'attività/processo) ovvero, ove possibile, di *outcome* (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio).

In tale ottica, come precisato nelle premesse, nel sistema di misurazione e valutazione occorrerà, altresì, esplicitare criteri certi e omogenei idonei a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in coerenza con quanto disposto dall'art. 19 bis del D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

La Giunta regionale definisce gli obiettivi strategici per ciascuna direzione regionale a partire dalla declinazione di Aree/Missione/Programma inserite nel DEFR che, a loro volta, si traducono in obiettivi operativi annuali di performance organizzativa ed individuale per i Direttori regionali e che costituiscono la base per l'individuazione a cascata degli obiettivi dei Dirigenti regionale e di tutto il personale.

4.1.1. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

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

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 iniziale" (ad es: % di finanziamenti impiegati, n. autorizzazioni concesse, n. 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.

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
RISULTATI	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
	Efficacia qualitativa: Qualità del lavoro svolto, con possibilità di valutazione mediante rilevazioni di <i>customer satisfaction</i> sia interne che esterne
	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
 - Scheda A2 per gli obiettivi operativi trasversali
- **“Sez. B” obiettivi di performance individuale:**
 - Scheda B1 per gli obiettivi individuali “Area dei risultati”
 - 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.

BOX 1: COLLOQUIO PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Un momento indispensabile è la condivisione degli obiettivi nella **fase di programmazione**, nel momento in cui si vanno a definire gli obiettivi il colloquio assicura la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti “attesi”, sebbene la condivisione non sia da intendersi necessariamente come un “accordo” tra le parti ma, come una reciproca conoscenza degli elementi che sono oggetto di valutazione

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

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 gli obiettivi"*

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

Scheda A2 “Obiettivi operativi trasversali”

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	Valore Iniziale	Valore Target	Valore di 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”		
Obiettivi	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 Comportamenti	Fattore di valutazione	Peso Fattore di 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.

4.1.2 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.

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 COMPORTAMENTI		FATTORI DI VALUTAZIONE	
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 VALUTAZIONE PESO MINIMO 30 - obbligatorio	4 .A	partecipa al ciclo della performance nei tempi, con gli strumenti e metodi previsti
		4 .B	assegna obiettivi individuali e di gruppo in maniera coerente con le competenze e responsabilità
		4 .C	valuta in modo differenziato i propri collaboratori (PESO MINIMO 10 - obbligatorio)
5	INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO	5 .A	promuove il miglioramento di strumenti e/o processi e/o procedure di lavoro
		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 DEL PERSONALE	6 .A	motiva e coinvolge il 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

Categorie professionali

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.

AREA DEI COMPORTAMENTI		FATTORI DI VALUTAZIONE	
1	VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	1 .A	motiva e coinvolge il 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 ORGANIZZATIVA	3 .A	sviluppa e migliora le abilità personali e la conoscenza dell'organizzazione e del suo ambiente
		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 RISULTATO	4 .A	esegue il lavoro con adeguati standard di qualità
		4 .B	ha capacità propositiva e di analisi dei risultati raggiunti
		4 .C	gestisce in maniera adeguata i tempi di lavoro
5	INIZIATIVA E AUTONOMIA	5 .A	agisce in maniera appropriata e funzionale alle emergenze
		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 IN GRUPPO	6 .A	instaura rapporti collaborativi professionali sulla base del dialogo e dell'ascolto
		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	Capacità di auto organizzare i tempi di lavoro
		13 .B	Puntualità rispetto agli impegni presi
		13 .C	Autosviluppo: identificare e sviluppare competenze in autonomia
		13 .D	Comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione...)
		13 .E	Capacità di risposta 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

* Da utilizzare principalmente per il personale che svolge la propria attività lavorativa in modalità agile

Tabella A – Area dei comportamenti per Direttori/Dirigenti

COMPORTEMENTI	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

COMPORTEMENTI	PO	D	C	B
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 di 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%
Adeguito	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

4.1.3 CASI PARTICOLARI

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.

4.2 FASE DI GESTIONE E 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.

La fase del monitoraggio risponde a due principali obiettivi:

- costruire il quadro complessivo in termini di raggiungimento degli obiettivi/indicatori/target previsti e programmati;
- far emergere eventuali situazioni di criticità che si siano verificate e che richiedano azioni correttive al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi/indicatori/target previsti.

Direttori e Dirigenti regionali

Hanno l'obbligo di redigere dei monitoraggi semestrali al fine di rendicontare le attività svolte e lo stato di avanzamento/attuazione degli obiettivi programmati.

Il primo monitoraggio, al 30 giugno, avviene mediante la compilazione di un apposito report (Report di monitoraggio semestrale), che ha come scopo quello di monitorare lo stato di avanzamento della

performance dell'amministrazione rispetto a quanto programmato sia per la misurazione dei risultati parziali raggiunti che per l'attivazione di eventuali interventi correttivi.

Le informazioni e i dati raccolti al 30 giugno sono poi utilizzati, in forma aggregata, dal Servizio Organizzazione, amministrazione e gestione delle risorse umane per la predisposizione della Relazione di monitoraggio semestrale.

La Relazione di monitoraggio semestrale viene trasmessa all'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Umbria per aggiornarlo sull'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e sulla necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio aggiornamenti o modifiche, agli obiettivi operativi.

La citata Relazione, successivamente al passaggio con l'OIV, viene adottata dalla Giunta regionale e resa pubblica sia sulla intranet regionale che sul sito istituzionale al canale "Amministrazione trasparente" per render conto all'interno e all'esterno del grado di realizzazione degli obiettivi previsti nel Piano della Performance della Regione Umbria e nel suo Allegato Operativo, e rispondere così anche al principio della trasparenza e rendicontazione della performance.

Nel caso di situazioni eccezionali e impreviste, debitamente documentate, i Direttori e Dirigenti regionali possono richiedere la sostituzione/modifica di uno o più obiettivi e/o dei relativi indicatori/valori target. Le richieste sono oggetto di riapprovazione secondo le modalità previste nel presente SMVP e nel Sistema di monitoraggio, approvato con DGR n. 853/2019, al quale si rimanda. Nel citato Sistema di monitoraggio è, altresì, previsto che per il Direttore regionale la rinegoziazione deve essere valutata dalla Giunta regionale con il supporto dell'OIV.

Con il monitoraggio finale i Direttori e i Dirigenti redigono, oltre al Report di monitoraggio finale, una Relazione illustrativa finale sull'attuazione dei processi e delle attività programmate, e i dati raccolti vengono utilizzati per la stesura della Relazione annuale sulla performance che conclude la fase della rendicontazione e rappresenta il completamento del ciclo della performance (avviato con il Piano della performance dell'anno precedente).

Sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target/output prefissati, verrà poi effettuata la valutazione della performance.

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.

BOX 2: COLLOQUIO PER LA CONDIVISIONE DEI RISULTATI IN FASE DI MONITORAGGIO

La condivisione dei risultati nella **fase di monitoraggio** favorisce il coordinamento organizzativo, permette di analizzare le motivazioni degli eventuali scostamenti dalla *performance* attesa e consente il riallineamento a fronte, ad esempio, di cambiamenti del contesto di riferimento.

Tale monitoraggio è riferito anche ai comportamenti attesi per consentire, magari anche con eventuali suggerimenti, il tempestivo miglioramento dei fattori comportamentali che meglio si devono adattare alla modalità di lavoro prevista.

Rinegoziazione

In caso di eventi straordinari, debitamente documentati, che mostrino che non sia stato possibile mettere in atto opportune azioni correttive, può essere ritenuta necessaria e richiesta la rinegoziazione degli obiettivi/indicatori/target individuati nel Patto di servizio.

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

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.

4.3 FASE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Pur essendo affiancate in un’unica fase del ciclo di performance, la misurazione e la valutazione sono due attività distinte, non sovrapponibili ma complementari.

Nel linguaggio del management misurare una prestazione rappresenta l’atto di rilevare un valore, possibilmente quantitativo, che mostri il grado di perseguimento degli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione. Per compiere tale misurazione si utilizzano degli indicatori, anch’essi dichiarati preventivamente, che rilevano il raggiungimento o l’eventuale distanza dai valori attesi prefissati, denominati target. La valutazione dell’attività svolta e dei relativi risultati tiene, altresì, conto degli elementi del contesto, interno ed esterno, che hanno contribuito alla completa, parziale o mancata realizzazione.

Misurazione

Per misurazione si intende l’attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti. Vengono, pertanto, misurati i risultati conseguiti nei periodi considerati mediante l’individuazione di indicatori e target idonei a quantificare i risultati conseguiti. Se ne deduce che, la misurazione nel ciclo di performance è la rilevazione della distanza che intercorre tra obiettivi e risultati, attraverso gli indicatori sia riferiti a performance organizzativa che individuale. La misurazione può essere realizzata in momenti diversi del ciclo della performance, ad esempio in fase di monitoraggio intermedio può essere utile misurare i risultati parziali raggiunti anche al fine di attivare eventuali azioni migliorative.

Valutazione

Nell’ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati si effettua la valutazione, ovvero si formula il “giudizio” finale mediante l’assegnazione di un punteggio complessivo di performance. In fase di valutazione è necessario verificare le motivazioni che hanno portato ad un eventuale scostamento del risultato raggiunto rispetto al valore atteso, anche al fine di avere una “mappatura” utile per le future annualità.

BOX 3: COLLOQUIO TRA VALUTATORE E VALUTATO IN FASE DI VALUTAZIONE

Un **confronto tra valutatore e valutato** nella **fase di valutazione** costituisce un momento di *feedback* sulla prestazione del valutato, ma anche un’occasione di dialogo tra valutatore e valutato in cui si individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

4.3.1 DIFFERENZIAZIONI DELLE VALUTAZIONI

Il D.lgs. 150/2009 e s.m.i. ha da sempre rimarcato l'importanza della differenziazione delle valutazioni individuali che rappresenta un indicatore della qualità del Sistema e ciò spiega perché la capacità di "valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi" costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art.9, comma 1, lett. d). Come indicato anche nelle Linee guida n. 5 del 2019 della PdCM - Dipartimento della Funzione Pubblica le cause di una mancata differenziazione delle valutazioni sono probabilmente da ricercare sia nella mancanza di una sedimentata cultura della valutazione sia nello stretto legame che, di fatto, si è venuto a creare tra risultati della valutazione e sistemi premiali.

La mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni implica un impatto potenzialmente negativo sul livello di motivazione dei dipendenti, sull'equità percepita e sulla "credibilità" stessa del Sistema applicato. Ad un maggiore contributo al raggiungimento della performance complessiva dell'amministrazione da parte del singolo dipendente devono corrispondere non solo valutazioni migliori, ma anche la coerente attivazione degli strumenti di *rewarding* ed incentivazione, sia estrinseca sia intrinseca. L'appiattimento verso l'alto delle valutazioni, viceversa, non solo non ha consentito nella pratica organizzativa di individuare e premiare il merito, ma ha anche depotenziato la leva dell'incentivazione, trasformando il premio in un fattore che, da un lato, non è in grado di motivare i dipendenti, ma, dall'altro, qualora non erogato nella modalità e misura attesa, è causa di malcontento ed insoddisfazione all'interno delle organizzazioni.

La legge regionale n. 2 del 2005 e s.m.i., prevede che il Direttore generale, e in caso di sua assenza, la Giunta regionali valuti i Direttori regionali tenuto conto della differenziazione applicata dai medesimi nella valutazione dei Dirigenti assegnati. A loro volta, i Direttori regionali devono valutare i dirigenti regionali anche tenendo conto della differenziazione della valutazione effettuata dai medesimi dirigenti nei confronti delle posizioni organizzative e del personale assegnato.

A rafforzare quanto previsto dal citato D.lgs. 150/09 e s.m.i., è intervenuta anche la legge 7 agosto 2012, n. 135 "Conversione, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, che prevede all'art. 5:

- **comma 11):** nelle more dei rinnovi contrattuali previsti dall'articolo 6 del decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141, e in attesa dell'applicazione di quanto disposto dall'articolo 19 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, valutano la performance del personale dirigenziale in relazione:
 - a) al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione. Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;
 - b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.
- **comma 11-bis):** per gli stessi fini di cui al comma 11, la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Il presente SMVP, per rispondere ai sopra indicati principi normativi, prevede che:

- *sia per i Direttori che per i Dirigenti regionali 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.*

4.3.2 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE FINALE

Il processo di misurazione 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 misurazione e la valutazione vengono espresse utilizzando la **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:

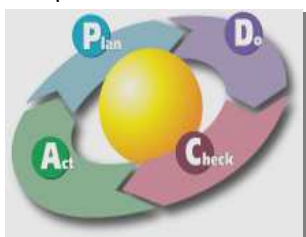
- entro il 15 marzo di ogni anno per i Direttori e i Dirigenti;
- entro il 15 aprile di ogni anno per le categorie professionali.

Le schede di valutazione finali devono essere inviate al Servizio competente in materia di performance che saranno poi raccolte in fascicoli personali, accessibili in qualsiasi momento esclusivamente dai dipendenti interessati e dagli organismi deputati all'attività di controllo e di valutazione della performance.

BOX 4: CICLO DI DEMING

In un'ottica di miglioramento continuo dei processi, può essere utile richiamare, a supporto delle diverse fasi operative, il ciclo di Deming (o ciclo di PDCA), che è un metodo di gestione manageriale, strutturato in quattro fasi, che si può applicare in tutte le attività di management. Il concetto è quello di far girare costantemente la ruota di Deming per generare miglioramento continuo in tutte le fasi che corrispondono a precise attività:

- **Plan** (Pianificare): stabilire gli obiettivi e i processi necessari, individuando i soggetti responsabili per il conseguimento dei risultati attesi;
- **Do** (Fare): dare esecuzione al programma, svolgendo i compiti previsti nelle tempistiche stabilite;
- **Check** (Controllo): verificare periodicamente degli interventi attuati confrontandoli con i risultati attesi, per verificarne le eventuali differenze;
- **Act** (Agire): migliorare il processo agendo sui gli eventuali interventi che richiedono azioni correttive sulle differenze significative tra i risultati effettivi e previsti.



Il ciclo della performance si conclude con la rendicontazione del livello di performance raggiunto dall'amministrazione mediante un confronto tra i target da raggiungere e i risultati ottenuti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

La rendicontazione dei risultati viene effettuata attraverso la compilazione di appositi report di monitoraggio e di una relazione illustrativa finale che descrive le attività realizzate e riporta i valori degli indicatori di risultato predefiniti. Sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target/output prefissati, verrà poi effettuata la valutazione della performance.

La fase di rendicontazione finale prende, quindi, avvio ad inizio anno con la relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi da parte dei Direttori e Dirigenti e termina entro il mese di giugno con l'elaborazione della Relazione sulla Performance da sottoporre all'approvazione della Giunta regionale.

I Direttori e i Dirigenti devono, infatti, redigere un apposito Report di monitoraggio finale sulla base degli esiti verificati nel corso dell'anno di riferimento unitamente ad una Relazione finale volta ad illustrare i risultati raggiunti ed evidenziando i fattori (interni ed esterni) che possano aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di individuare azioni di miglioramento per l'anno successivo. Il Report e la Relazione devono essere inviati anche al Servizio Organizzazione, amministrazione e gestione delle risorse umane ai fini della rilevazione di monitoraggio finale, così come indicato nel Sistema di monitoraggio, approvato con D.G.R n. 853/19, ai fini della predisposizione della Relazione sulla performance.

La Relazione sulla performance che deve essere approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione entro il 30 giugno, evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, gli eventuali scostamenti e le relative cause.

La suddetta Relazione è un valido strumento di *accountability* attraverso il quale l'amministrazione può rendicontare a tutti gli *stakeholder*, esterni ed interni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e viene pubblicata, per assicurarne la visibilità, sul sito istituzionale della Regione Umbria al canale "Amministrazione trasparente" facilmente accessibile e consultabile da tutti gli utenti.

5. IL SISTEMA INFORMATICO DI GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

È stato avviato nel 2019 lo sviluppo di un sistema informatico di gestione della performance che è stato applicato e ulteriormente sviluppato nel corso dei successivi anni.

Il sistema è finalizzato, nell'ottica della semplificazione e del potenziamento della digitalizzazione, alla gestione, in modalità informatizzata, delle fasi del ciclo della performance: dall'inserimento dati (Patti di Servizio) al calcolo della valutazione della performance anche mediante la restituzione automatizzata delle schede di valutazione.

Si tratta di un applicazione web *multilayer* progettata e sviluppata con metodologia AGILE, installata in una infrastruttura interna (server regionali). Il sistema si caratterizza per essere un sistema interoperabile in grado di dialogare e di condividere dati con altri sistemi informativi mediante il paradigma delle API (*Application Programming Interface*) ed accessibile esclusivamente dalla rete privata della Regione Umbria.

Di seguito ne vengono rappresentate le funzionalità principali:

- Accesso alla mappatura organizzativa della Regione;
- Definizione degli obiettivi;
- Definizione degli indicatori/target/valori output;
- Creazione del Patto di servizio;
- Inserimento dei risultati parziali/finali sulla base dei monitoraggi previsti;
- Assegnazioni delle percentuali di raggiungimento dei risultati sui diversi ambiti previsti (performance organizzativa, performance individuale con relativa area comportamenti);
- Monitoraggio continuo del processo (accesso i patti di servizio, monitor data entry, applicazioni algoritmi di valutazione);
- Chiusura del ciclo e determinazione della premialità;
- Creazione delle schede di valutazione.

Il sistema archivia e storicizza tutti i dati consentendo il monitoraggio nel tempo dei livelli di performance del personale. La storicizzazione del patrimonio informativo relativo alla misurazione della performance costituisce un *asset* fondamentale per la programmazione e la pianificazione strategica. I dati raccolti potranno essere utilizzati anche per finalità di studio e ricerca.

L'intero sistema è stato, inoltre, sviluppato prestando molta attenzione agli aspetti di privacy e sicurezza informatica. Il sistema informativo a supporto del ciclo della performance implementa nativamente il diritto alla portabilità consentendo a tutto il personale di poter esercitare i diritti di portabilità senza aggravii organizzativi per la Regione.

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.

6. RACCORDO TRA PROGRAMMAZIONE E CICLO DI BILANCIO E SISTEMA DI VALUTAZIONE

La rappresentazione grafica sottostante, definita “piramide della programmazione”, è utile ad evidenziare i collegamenti tra i diversi cicli di programmazione dell’intera struttura regionale che devono necessariamente essere fra loro coerenti anche se ciascuno con differenti finalità.

Come si evince dalla sottostante immagine il ciclo della performance risulta essere strettamente integrato con quello del bilancio e con quello della programmazione strategica (rappresentato dal DEFR).



Con la figura della piramide si vogliono, quindi, illustrare i passaggi e gli strumenti con cui la Regione Umbria dà 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 i diversi cicli.

Attraverso successive “scomposizioni” si arriva alla definizione degli obiettivi operativi, a partire dagli obiettivi strategici, in un quadro in cui, tra l’altro, la loro definizione non può prescindere dal tenere in debita considerazione il necessario collegamento tra performance e prevenzione della corruzione.

RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO

Il ciclo della performance ha inizio con la definizione ed assegnazione degli obiettivi da perseguire, esplicitati e misurati tramite opportuni indicatori e valori attesi degli stessi; si sviluppa, anche, mediante una coerente programmazione finanziaria e di bilancio che garantisca una funzionale allocazione delle risorse, e si conclude con la misurazione e valutazione dei risultati raggiunti mediante il confronto del valore degli indicatori con i target fissati, al fine di valutare la performance organizzativa ed individuale.

Come definito in precedenza, questo processo coinvolge a vario titolo l’intera struttura organizzativa della Giunta regionale e richiede un notevole sforzo per garantire tutti i flussi informativi che sono imprescindibili, non solo all’avvio e al termine del processo, ma anche in corso di esercizio per esercitare una efficace azione di monitoraggio ed individuare, in tal modo, l’esigenza di eventuali azioni correttive.

In ragione di ciò sarà necessario rafforzare le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti che dovrebbero garantire una azione di presidio nei confronti delle funzioni organizzative coinvolte per raccogliere ed elaborare tutte le informazioni necessarie all’applicazione del Sistema nel suo sviluppo.

Il controllo di gestione è un sistema di analisi e di monitoraggio rivolto a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati, anche mediante tempestivi interventi di correzione (art. 97 della L.R. n.13/2000).

Attualmente il controllo di gestione, sulla base di quanto stabilito dagli artt. 94 e 97 della L.R. n. 13/2000, ha posto in essere un sistema di rilevazioni di contabilità analitica finalizzato alla misurazione dei costi delle attività che realizzano le scelte di programmazione e che sono, altresì, declinazione delle Missioni e dei Programmi individuati dal D.lgs. n. 118/2011.

Questo strumento, per quanto sopra esplicitato, se pur importante, non è sufficiente a soddisfare le esigenze informative richieste dalla attivazione del ciclo della performance. E' pertanto necessario progettare un potenziamento degli strumenti di controllo (che avranno un riflesso sull'attuale modello organizzativo) per affiancare al monitoraggio dell'azione amministrativa in termini di costi, un monitoraggio in termini di risultati raggiunti che sia pienamente funzionale alle necessità del ciclo della performance.

Aspetto caratterizzante del cruscotto di controllo da realizzare e da rappresentare in apposita reportistica, dovrà essere lo scambio informativo tra i vari attori coinvolti di cui il controllo di gestione costituisce un elemento essenziale, raccogliendo dai detentori del dato (mediante un adeguato sistema informativo) gli obiettivi in termini di indicatori e risultati attesi, l'avanzamento delle grandezze necessarie al calcolo degli stessi per l'opportuna azione di monitoraggio, nonché per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

7. 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.

7.1 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%
C	10%	90%
B	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.

7.2 CALCOLO DELLA PREMIALITA'

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 (d=dirigenza)	Punteggio		Percentuale premialità
	da	a	
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 (c=comparto)	Punteggio		Percentuale premialità
	da	a	
cA	95	100	100%
cB	90	<95	90%
cC	85	<90	80%
cD	75	<85	70%
cE	60	<75	60%
cF	40	<60	25%
cG	0	<40	0

7.2.1 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 (Σ "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 (a)	Somma Punteggio Σ (a) (b)	% Peso (c)	Punteggio pesato (b)*(c) (d)	Valore indice di prestazione Σ (d)	Conversione premialità
Performance organizzativa (A1+A2)	A1 _____					
	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.

7.2.2 PREMIALITA' PER IL PERSONALE DEL COMPARTO

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

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

- è pari a 97 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 91 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;

7.3 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 del personale delle categorie professionali a cui il presente sistema rimanda.

- Ai dirigenti che conseguano le valutazioni più elevate è attribuita una retribuzione di risultato con importo più elevato. Tale quantificazione, nonché i termini e le modalità di applicazione, sono stabiliti in sede di contrattazione collettiva integrativa del personale con qualifica dirigenziale a cui il presente sistema rimanda.

8. CONTRADDITORIO E CONCILIAZIONE

8.1 PROCEDURE DI CONTRADDITORIO E CONCILIAZIONE

Il contraddittorio 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 contraddittorio 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 contraddittorio 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 contraddittorio 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 contraddittorio 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.

8.2 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.

9. 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.

9.1 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.

9.1.1 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	Indicatori	Peso indicatore	Valore target	Valore Output	Valore risultato raggiunto	% raggiunto	Punteggio pesato indicatori	Σ punteggio pesato indicatori	Punteggio pesato obiettivi	Totale Area dei risultati	% Peso Area	Valore di Fattore B1 (i)*(l)
	(a)		(b)	(c)		(d)	(e)	(b)*(e)		(a)*(g)/100	Σ (h)		
								(f)		(g)	(h)		
Obiettivo X	50	Indicatore X.1	70	5	5 = 100% tra 2 e 4 = 50% meno di 2 = 0%	5	100%	70	94	47	94,40	60%	56,64
		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					
Obiettivo Y	30	Indicatore Y.1	100	30	30 =100% meno di 30 =0%	30	100%	100	100	30			
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 "Dirigente 1" della Direzione XY)**

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

9.1.2 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	Valore raggiunto (Fascia di giudizio)	% raggiunto	Punteggio pesato (a)*(b) (c)	Totale Area Comportamenti Σ (c) (d)	% Peso Area Comportamenti (e)	Valore di Fattore B2 (d)*(e)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)
Comportamento 1	25	Fattore 1.A	15	Eccellente	100%	15	88	40%	35,2
		Fattore 1.B	10	Ottimo	90%	9			
Comportamento 2	20	Fattore 2.B	20	Ottimo	90%	18			
Comportamento 4	20	Fattore 4.C	20	Buono	75%	15			
Comportamento 5	25	Fattore 5.A	25	Eccellente	100%	25			
Comportamento 7	10	Fattore 7.A	10	Adeguate	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 (assegnato al "Dirigente 1" della Direzione XY)

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

9.2 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**) e dagli obiettivi operativi trasversali il cui peso è pari al 20% del punteggio totale della performance organizzativa (**valore di fattore A2**).

9.2.1 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.

Ruolo ricoperto	Peso pari al:
per i direttori regionali, dirigenti, posizioni organizzative, per le categorie D e C e B	80% del punteggio totale della performance individuale

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	90,75	80%	72,60
Dirigente 2	92,25			
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 (assegnato al "Dirigente 1" della Direzione XY)**

Punteggio raggiungimento obiettivi individuali dirigente di riferimento (a)	% peso Scheda A1 Obiettivi operativi di Ente (b)	Valore di Fattore A1 (a)*(b)
94,40	80%	75,52

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%).

9.2.2 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.

Ruolo ricoperto	Peso pari al:
per i direttori regionali, dirigenti, posizioni organizzative, per le categorie D e C e B	20% del punteggio totale della performance individuale

Esempi di calcolo valore di fattore A2

**Scheda A2 "Performance organizzativa – Obiettivi operativi trasversali" –
Calcolo per il Dirigente 1 della Direzione XY**

Obiettivi	Peso obietti vo	Indicatori	Peso indicatore	Valore target	Valore Output	Valore risultato	% raggiu nto	Punteggio pesato indicatori	Σ punteggio pesato indicatori	Punteggio pesato obiettivi	Totale Obiettivi operativi trasversali	% Peso Scheda A2	Valore di Fattore A2 (i)*(l)		
	(a)		(b)	(c)		(d)	(e)	(f)		(g)	(h)			Σ (h)	(l)
Obiettivo 1	50	Indicatore 1.a)	100	31/05	31.05 = 100% oltre 31.05 = 0%	31/05	100%	100	100	50	93,50	20%	18,70		
Obiettivo 2	50	Indicatore 2.a)	100	60%	60 = 100% tra 50 e 59 = 87% meno di 50 = 0%	52,20%	87%	87	87	43,5					

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 (assegnato al "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.

"Performance organizzativa" - DIRIGENTE 1 della DIREZIONE XY

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

* **Punteggio raggiungimento obiettivi individuali:** il dato è preso dalla colonna della Scheda B1 "Performance individuale – Area dei risultati" di tutti i dirigenti appartenenti alla stessa Direzione.

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

RIEPILOGO "Performance organizzativa" - CATEGORIA D (assegnato al "DIRIGENTE 1" della Direzione XY)

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

10. ASSEGNAZIONE DELLA RETRIBUZIONE ACCESSORIA

10.1 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.

10.2 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, secondo i criteri e le modalità stabilite nel contrattato collettivo integrativo del personale delle categorie professionali a cui il presente sistema rimanda.
- 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 attribuito nell'ambito della retribuzione di risultato un ulteriore importo, rinviando ai rispettivi Contratti Collettivi Integrativi la quantificazione della quota da erogare.

11. CRITERI PER L'EROGAZIONE DEI COMPENSI

11.1 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.
