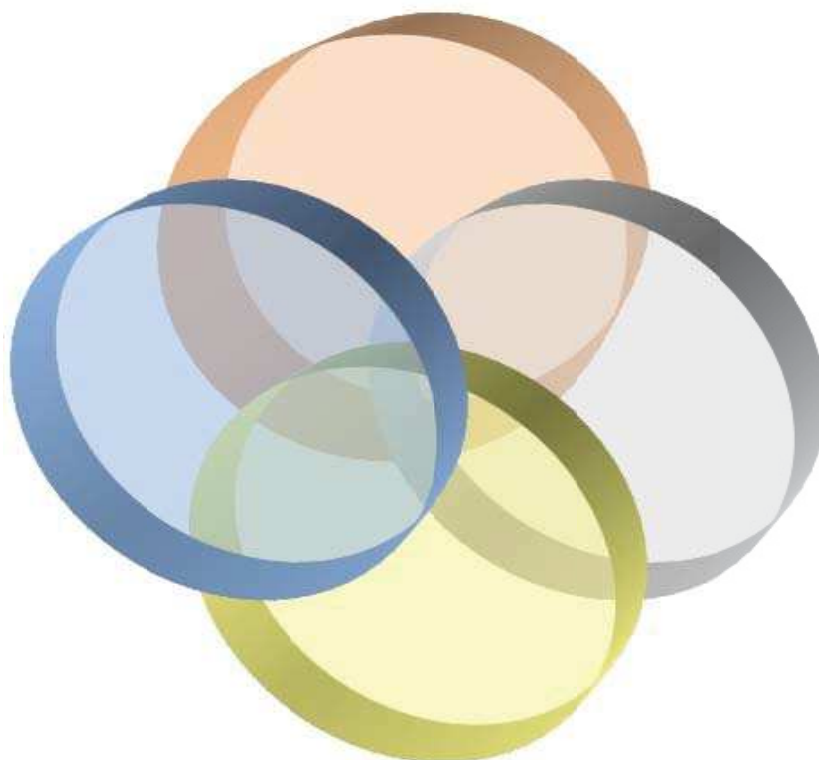
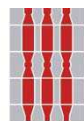


Regione Umbria

Giunta Regionale

LINEE GUIDA CICLO DELLA PERFORMANCE





Regione Umbria

Giunta Regionale

LINEE GUIDA CICLO DELLA PERFORMANCE



Regione Umbria

Giunta Regionale

Direzione regionale Salute, Welfare. Organizzazione e risorse umane

Direttore: Dott. Walter Orlandi

Gruppo di lavoro

Ing. Stefano Guerrini	Servizio Organizzazione, gestione e amministrazione del personale - Coordinatore
Dott.ssa Gemma Ambrosi Dott.ssa Adele Lamoglie	Servizio Controllo di gestione, analisi finanziarie e bilancio economico-patrimoniale
Dott. Amato Carloni	Servizio Ragioneria e fiscalità regionale
Dott. Carlo Cipiciani	Servizio Programmazione generale
Dott.ssa Giuseppina Fontana	Servizio Bilancio e finanza
Dott. Paolo Palmerini	Servizio Attività giuridico amministrativa, tutela dei consumatori, coordinamento aiuti di Stato. Trasparenza, anticorruzione e privacy
Dott. Claudio Tiriduzzi	Servizio Controllo strategico e Ufficio regionale di statistica

Sezione Ciclo della Performance, supporto tecnico amministrativo OIV e rafforzamento amministrativo

Avv. Micaela Pecorari

Avv. Anna Maria Riccioni

Dott.ssa Agnese Traversini

Note di lettura al documento	4
Box 1: Il ciclo della Performance in breve	4
Premessa.....	6
1. Il ciclo della performance.....	7
1.1 Gli attori	7
1.2 Le fasi	10
1.3 La comunicazione organizzativa.....	12
2. La performance della Regione Umbria.....	13
2.1 La piramide della programmazione	13
2.2 Anticorruzione, trasparenza e codice di comportamento	14
2.3 L'albero della performance.....	16
Box 2: Fasi del processo di selezione degli obiettivi e indicatori	17
2.4 Le matrici di riferimento e le schede obiettivo	18
Box 3: Descrizione colonne delle schede obiettivo	20
3. Il sistema di misurazione e valutazione.....	22
3.1 Performance organizzativa e performance individuale	22
3.2 Obiettivi, indicatori e standard di riferimento	23
Box 4: Caratteristiche degli indicatori legati agli obiettivi operativi	23
3.3 Ipotesi di modello di valutazione performance organizzativa e individuale.....	24
4. Il controllo nel ciclo della performance	26
4.1 Raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo	26
4.2 Controllo di gestione.....	26

NOTE DI LETTURA AL DOCUMENTO

Il presente documento “Linee Guida sul Ciclo della performance della Regione Umbria” descrive, in maniera chiara e sintetica, le regole e le metodologie con cui si intende definire ed implementare il ciclo stesso. Il documento rappresenta lo strumento operativo al fine di favorire, coerentemente con il D.lgs. n.150 del 27/10/2009 e s.m.i., la cultura della valutazione dei risultati dell’Ente nel suo complesso.

In particolare:

- affronta alcuni aspetti ritenuti strategici per l’implementazione del ciclo della performance, ma non rappresenta in ogni caso un documento esaustivo di tutto il ciclo della performance e del sistema di valutazione ad esso associato;
- ha l’obiettivo di favorire la declinazione della programmazione strategica in obiettivi annuali e indicatori per la valutazione della performance in maniera coerente e funzionale per la Regione nel suo complesso e per le singole Direzioni, oltre che per tutti i dipendenti regionali;
- costituisce un documento dinamico che potrà essere aggiornato e modificato, e non vuole essere un vincolo per lo sviluppo del ciclo della performance. Nel corso del tempo, tali Linee Guida potranno essere aggiornate e subire modifiche tenuto conto dell’esperienza e del continuo miglioramento del ciclo stesso.

Il documento è composto da quattro sezioni principali:

- la prima sezione contiene la definizione del ciclo della performance, descritto in maniera sintetica in termini di attori, fasi e processi di comunicazione;
- la seconda sezione individua gli strumenti per l’attuazione del ciclo della performance, in termini di programmazione strategica e annuale e albero della performance;
- la terza sezione fornisce un’ipotesi di modello di valutazione della performance, in termini di obiettivi, indicatori e integrazione tra performance individuale e organizzativa;
- la quarta sezione è dedicata al sistema dei controlli.

BOX 1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE IN BREVE

COSA

Il ciclo della performance, nelle sue 4 principali fasi: Programmazione; Gestione e monitoraggio; Misurazione e Valutazione della performance e Rendicontazione dei risultati, 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).

COME

L’adozione del ciclo della performance avviene attraverso il Sistema di misurazione e valutazione della performance, 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 valutazione e sono raccolti in maniera sintetica in specifiche schede obiettivo per ciascuna Direzione.

PERCHE’

Il ciclo della performance ed il sistema di 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). La Regione, quindi, tramite l’adozione del ciclo della performance, si impegna a promuovere la valutazione delle proprie attività sia per responsabilizzarsi sui risultati ottenuti, sia per migliorare, attraverso gli stessi, la programmazione futura, in termini di priorità e obiettivi da garantire, nel rispetto delle risorse assegnate e del contesto di riferimento.

PREMESSA

Con la D.G.R. n. 349 del 16/04/2018 avente ad oggetto “Ciclo della Performance: attuazione D. Lgs. 150/2009 e s.m.i. Determinazioni”, la Regione Umbria ha dato avvio all’articolato processo di adeguamento alla normativa vigente, finalizzato all’istituzione di un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, al fine di assicurare un’adeguata qualità, comprensibilità ed attendibilità del sistema, attraverso l’individuazione di indirizzi ed obiettivi strategici e la definizione di idonei indicatori per la misurazione e la valutazione della performance stessa, nel pieno rispetto della normativa nazionale di riferimento.

Le Linee Guida recepiscono altresì il principio enucleato dall’art. 19 bis del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, introdotto dal D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, volto a garantire la partecipazione dei cittadini e degli utenti finali ai processi di misurazione della performance organizzativa e a favorire ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi resi, mediante l’attivazione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati. Il tutto attraverso il pieno coinvolgimento dell’OIV che, in virtù delle novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017 nell’ambito del ciclo della performance, svolge, oltre ad un ruolo di controllo sull’operato della P.A, anche una funzione di supporto nella definizione delle modalità utili a garantire l’effettiva partecipazione dei cittadini anche mediante forme di collaborazione diretta con l’organismo medesimo.

Il principio dell’*accountability*, inteso come responsabilità dei risultati, presuppone la trasparenza delle attività, dei comportamenti e dei risultati medesimi e dà vita ad una relazione dinamica tra la pubblica amministrazione e il suo operato ed i soggetti che hanno diritto ed interesse a monitorarne l’efficacia, nel rispetto delle norme e a tutela della legittimità dell’azione amministrativa stessa. In tal modo viene data la possibilità al cittadino di “avere voce” e, dunque, inserirsi, quale soggetto attivo, al processo valutativo, in un rapporto paritetico con la pubblica amministrazione.

Tutto ciò presuppone che, in applicazione del principio di trasparenza comunicativa che governa l’azione amministrativa, i documenti che compongono il ciclo della performance abbiano caratteristiche di chiarezza e sinteticità, funzionali all’effettiva partecipazione del cittadino che potrà valutarne il contenuto nell’ottica di un dibattito pubblico informato.

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, redatto annualmente, è un documento programmatico triennale, che a partire dal quadro strategico di riferimento, contiene indirizzi e obiettivi strategici ed operativi dell’ente, indicandone fasi, tempi ed indicatori utili alla misurazione e valutazione della performance. Il Piano della Performance deve essere adottato annualmente entro il 31 gennaio, in coerenza con i contenuti della programmazione finanziaria.

La Relazione annuale sulla performance, in fase di rendicontazione, deve essere adottata entro il 30 giugno successivo a quello di riferimento, ed evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse impiegate.

Le Linee Guida sono il risultato del processo di elaborazione e redazione del gruppo di lavoro, costituito ai sensi della sopra citata D.G.R. n.349/2018, e rappresentano l’insieme di strumenti e criteri di contenuto operativo e non meramente programmatico. Trattasi, infatti, di un documento caratterizzato da elementi di dinamicità tali da renderlo rispondente agli eventuali mutamenti del contesto organizzativo regionale. Tutto questo anche mediante la ricerca e la valutazione di esperienze già consolidate in altre Regioni, al fine di un raffronto di documenti e dei processi valutativi, anche per l’individuazione di eventuali buone pratiche.

Si evidenzia, che nell’impostare questo modello di Linee Guida, si è tenuto conto della stretta correlazione tra la struttura organizzativa della Regione e la definizione del ciclo della performance. In particolare, sotto il profilo degli attori del processo valutativo, un forte impatto sarà determinato dall’introduzione della figura del Direttore generale, avvenuta con la modifica apportata alla L.R. n. 2 del 2005 con la L.R. n. 15/2017.

Nella redazione delle Linee Guida sono stati inoltre recepiti i suggerimenti dell'OIV, così come desumibili dalla Relazione annuale 2017, dalla quale è emersa la necessità che la Regione Umbria si dotasse di un documento annuale sulla performance, favorendo la trasparenza e la comunicazione alla collettività.

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.

Un valore aggiunto del ciclo della performance è quello di saper trasformare ciò che è un mero adempimento di legge in un percorso partecipato rivolto a tutti i dipendenti. Il Piano della Performance infatti non deve essere inteso solo come uno strumento sulla capacità di risposta dell'Amministrazione, ma è anche una leva motivazionale del personale.

1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

1.1 GLI ATTORI

L'attuazione del Ciclo della Performance coinvolge, a vari livelli, l'intera struttura organizzativa della Giunta regionale della Regione Umbria.

In questa sezione viene illustrata, a caratteri generali, l'identità dell'organizzazione regionale e dei vari attori coinvolti che troveranno un più articolato approfondimento nell'apposita sezione del Piano della Performance.

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 (DEF), 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, 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.

Risorsa umana

La risorsa umana riveste all'interno del ciclo della performance un ruolo determinante e centrale, in quanto acquista un valore fondamentale la capacità di stimolare il contributo di tutti coloro che prestano la propria opera all'interno dell'organizzazione al fine di generare quel "valore aggiunto" necessario a garantire l'efficientamento e la qualità del ciclo della performance.

Il coinvolgimento della risorsa umana nasce dall'esigenza di valutare, valorizzare e sollecitare i comportamenti dei soggetti coinvolti, in modo da generare effetti positivi sia sul percorso di crescita e arricchimento della persona sia sul rafforzamento della capacità amministrativa dell'ente di appartenenza, mediante valutazioni qualitative sull'organizzazione e sui comportamenti utili per la predisposizione di azioni di miglioramento.

In tale ottica, le indagini condotte dall'Amministrazione regionale sul benessere organizzativo, costituiscono uno degli strumenti a supporto dell'intero ciclo della performance e del correlato processo di valutazione.

Direzioni Regionali

Ciascun Direttore regionale sovrintende all'attuazione delle politiche di settore, in relazione alle aree di intervento assegnate, esercitando funzioni di coordinamento e raccordo delle strutture organizzative della Direzione medesima.

Il Direttore regionale partecipa alla definizione della proposta degli obiettivi della Direzione che viene fatta alla Giunta regionale e di eventuali loro modifiche, nel caso si renda necessario a seguito delle risultanze del monitoraggio semestrale sulla performance.

Ciascun Direttore regionale propone alla Giunta il conferimento degli incarichi dirigenziali della Direzione e con il supporto dell'OIV, ne valuta l'attività svolta, anche tenendo conto della differenziazione della valutazione effettuata dai medesimi Dirigenti nei confronti delle posizioni organizzative e del personale assegnato.

Con riferimento agli enti dipendenti le singole Direzioni, da cui i primi dipendono, predispongono una proposta di obiettivi che sarà portata all'approvazione della Giunta.

Ciascuna Direzione si potrà avvalere di un proprio referente per il ciclo della Performance che si interfaccia e collabora con le strutture delle Direzioni Regionali nelle fasi di definizione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi assegnati.

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Fornisce alla Giunta regionale elementi a supporto nella definizione degli obiettivi e nella valutazione delle attività dei Direttori regionali e dei Direttori degli enti e agenzie regionali fornendo osservazioni e/o suggerimenti. L'OIV, infine, valida la Relazione sulla Performance della Giunta Regionale e degli Enti dipendenti, esprimendo un parere sul conseguimento complessivo degli obiettivi organizzativi, delle strutture di vertice e degli enti dipendenti, come risultante dal monitoraggio finale condotto dalle competenti strutture.

Comitato dei Direttori

Il Comitato dei Direttori composto, dai Direttori regionali, ha il compito di assicurare la programmazione, il raccordo, il coordinamento e l'attuazione delle attività di gestione amministrativa, finanziaria e tecnica di competenza delle direzioni regionali. Rappresenta un momento di confronto complessivo sul quadro degli obiettivi delle direzioni, con particolare riferimento a quelli comuni e trasversali. Per le sole finalità di raccordo, al Comitato dei Direttori partecipa il Presidente della Giunta regionale o l'Assessore delegato e un componente del Gabinetto del Presidente.

Il Comitato collabora con la Giunta per la verifica della rispondenza dell'attività complessiva delle strutture agli obiettivi definiti dalla Giunta e anche in merito ai disegni di legge e alle proposte di regolamenti, in fase di elaborazione, agli atti di programmazione generale, ai programmi settoriali di indirizzo e agli atti di organizzazione di competenza della Giunta.

Vertici amministrativi degli Enti dipendenti

Partecipano alla definizione della proposta di obiettivi di cui possiedono la responsabilità e propongono eventuali rivisitazioni degli stessi nel caso in cui le condizioni di contesto e/o le nuove priorità identificate in corso d'anno dalla Giunta lo rendano necessario. Predispongono i monitoraggi periodici inerenti al grado di raggiungimento degli obiettivi, sottoponendoli alle Direzioni di riferimento.

Dirigenti

In relazione all'incarico e alle competenze attribuite e nel rispetto degli indirizzi e delle direttive del Direttore regionale di riferimento, dirigono la struttura organizzativa cui sono preposti, gestiscono e organizzano le risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate, nel rispetto delle disposizioni giuridiche/contrattuali e di quelle attuative adottate dall'Amministrazione regionale applicabili a tutto il personale dipendente.

Tra le competenze attribuite, gestiscono il personale provvedendo, altresì, alla valutazione delle prestazioni del personale assegnato.

Il dirigente, nell'ambito degli obiettivi, delle priorità e delle direttive strategiche e gestionali impartite rispettivamente dall'organo di Direzione politica e dal Direttore, è responsabile dei risultati conseguiti, in relazione agli obiettivi assegnati.

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.

1.2 LE FASI

Il Ciclo della performance della Regione Umbria si articola in 4 principali fasi:

<i>Fasi</i>	<i>Attività generali delle fasi</i>
1. Programmazione	Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e, laddove possibile, il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse. La fase si conclude con la redazione del Piano della Performance.
2. Gestione e monitoraggio	Processo in itinere sia di attivazione di eventuali interventi correttivi sia di misurazione dei risultati parziali nel corso dell'anno, mediante report di monitoraggio.
3. Misurazione e Valutazione	Raccolta dei dati relativamente agli indicatori di performance al fine di quantificare il raggiungimento degli obiettivi operativi annuali sulla base degli standard di raggiungimento, sia in termini di performance organizzativa che individuale e conseguente applicazione dei sistemi premianti (Sistema di misurazione e valutazione della performance – SMVP).
4. 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.

In particolare, il ciclo della performance, attraverso i processi di misurazione e valutazione dei risultati ottenuti dalla Regione, ha lo scopo di favorire il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione, nonché la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. A tal fine, sono necessari criteri e strumenti, successivamente descritti, per favorire in maniera coerente e condivisa, tali processi ed attività.

La figura seguente schematizza il ciclo della performance:

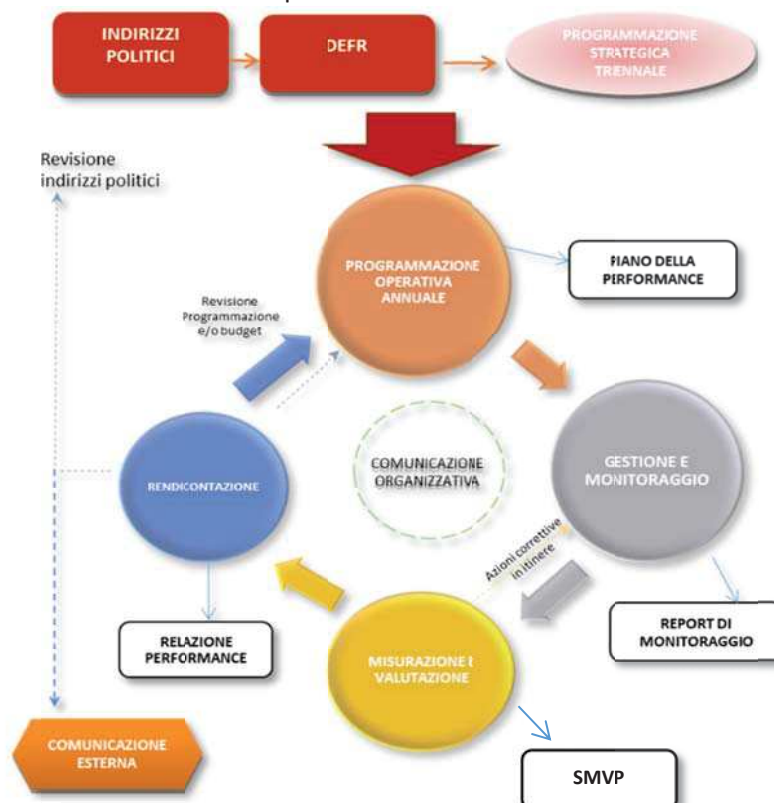


Fig. 1 Ciclo della Performance

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 di legislatura
	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. Stesura del Piano della Performance	Gennaio t	Giunta regionale	Piano della Performance
	6. Comunicazione e partecipazione Piano della Performance	Gennaio t	Stakeholder	
	7. Adozione Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Gennaio t	Giunta regionale OIV RSU	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
	8. Adozione del Piano della Performance	Gennaio t	Giunta regionale	Piano della Performance
	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 assetamento
	3. Eventuali azioni correttive	Settembre t	Giunta regionale Direzioni OIV	Report di monitoraggio
	4. Comunicazione avanzamento report di monitoraggio	Settembre t	Stakeholder Esterni e interni	
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	
	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

Tab. 1 Cronoprogramma fasi 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 di programmazione e ciascun soggetto, per le proprie funzioni e strumenti, è responsabilizzato a realizzare le attività nei tempi previsti.

1.3 LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

Nata per garantire l'efficientamento organizzativo nelle fasi di produzione aziendale delle imprese private, **la comunicazione organizzativa** si ricolloca all'interno della pubblica amministrazione con l'obiettivo di rafforzare lo scambio comunicativo all'interno del ciclo della performance e favorire un costante feedback con tutti i soggetti, interni ed esterni, coinvolti nel ciclo stesso. La comunicazione organizzativa si pone, quindi, quale strumento fondamentale per incidere sui processi organizzativi dell'Ente ed in particolare nei processi interni del ciclo della performance, al fine di potenziarne le 4 fasi con conseguente miglioramento della capacità dell'Amministrazione nel suo complesso.

I destinatari della comunicazione organizzativa sono sia i membri interni dell'organizzazione che i soggetti esterni, effettivi e potenziali, intesi come tutti quegli attori che concorrono alla realizzazione della performance della Regione (es. le società partecipate, le agenzie regionali, i consorzi in house).

La finalità è quella di veicolare la comunicazione organizzativa favorendo la circolazione delle informazioni e delle buone pratiche per il raggiungimento degli obiettivi o per una rimodulazione degli stessi, anche attraverso eventuali suggerimenti da parte di tutti i soggetti coinvolti. Le diverse modalità con cui le informazioni circolano all'interno dell'Ente rappresentano, infatti, una variabile fondamentale per la gestione delle **interdipendenze reciproche** tra unità organizzative, ruoli e profili professionali differenti. In questo senso, ai più classici processi di specializzazione si affiancano processi di integrazione e gestione delle interdipendenze.



Fig. 2 La Comunicazione organizzativa

La comunicazione organizzativa è altresì funzionale allo sviluppo del **benessere organizzativo**, inteso come la capacità di un'organizzazione di funzionare, svilupparsi e raggiungere i propri obiettivi promuovendo e garantendo nelle persone un adeguato grado di benessere fisico e psicologico degli attori coinvolti. La pubblica amministrazione con il benessere organizzativo può misurare, attraverso apposite indagini, il grado di soddisfazione del proprio personale, monitorare il livello del clima organizzativo ed intervenire con azioni mirate di miglioramento, anche in fase di attuazione degli obiettivi individuali.

Queste indagini sono un'opportunità per esprimere le proprie opinioni personali ed essere ascoltati dai vertici organizzativi e permettono all'organizzazione di costruire obiettivi strategici condivisi e durevoli, ciascuno per il proprio ruolo. Come attestato da recenti esperienze, il grado di benessere organizzativo influisce in modo significativo sulle performance dei singoli e dei gruppi e quindi determina un concreto salto di qualità nella performance dell'intero sistema. Comunicare efficacemente sia l'uso che si intende fare dei risultati, che le azioni che si vogliono mettere in campo per la trasformazione positiva delle criticità, permette a cascata un miglioramento del benessere organizzativo e quindi un potenziamento dell'intero ciclo della performance.

2. LA PERFORMANCE DELLA REGIONE UMBRIA

2.1 LA PIRAMIDE DELLA PROGRAMMAZIONE



Fig. 3 La Piramide della programmazione

La figura della piramide della programmazione illustra i diversi passaggi e 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 il ciclo della performance con quello del bilancio e della programmazione strategica (il documento di programmazione strategica pluriennale per la Regione Umbria è rappresentato dal DEFR).

Gli obiettivi strategici sono resi diretti ed agibili da parte dell'intera struttura regionale, attraverso successive scomposizioni in un quadro in cui, tra l'altro, la definizione degli obiettivi non può prescindere dal tenere in debita considerazione il necessario collegamento tra performance e prevenzione della corruzione. L'operare secondo i canoni previsti entro il **Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione** ed il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità deve rappresentare la "buona prassi" per l'effettuazione di tutte le attività regionali, in particolare per la redazione del Piano della performance.

L'integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio è resa invece atualizzabile dal recente completamento della riforma di bilancio attraverso la relazione tra programma e Centro di responsabilità. Il **"bilancio finanziario gestionale"** rappresenta lo strumento di collegamento tra gli obiettivi strategici e le risorse finanziarie. Secondo un sistema a cascata il bilancio assegna le risorse finanziarie ai centri di responsabilità e i Direttori assegnano a loro volta gli obiettivi ai Dirigenti.

L'insieme di tali aspetti trova coerente e compiuta rappresentazione nel Piano triennale della performance, mentre i risultati effettivamente conseguiti al termine di ciascun esercizio annuale vengono rappresentati nella Relazione sulla performance.

2.2 ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA E CODICE DI COMPORTAMENTO

Le riforme introdotte dalla recente legislazione nazionale hanno affermato la correlazione tra performance, **prevenzione della corruzione e trasparenza**, coerentemente con l'orientamento all'*accountability*, intesa come responsabilità dei risultati, che presuppone i concetti di trasparenza, e quindi accesso alle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, delle attività, dei comportamenti e dei risultati, e *compliance*, ovvero rispetto delle norme e quindi garanzia dell'adeguamento e dell'adeguatezza dell'azione alle leggi, ai regolamenti e altre norme, e quindi di legittimità.

Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza sono considerati contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

L'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, individuate e definite sulla base della mappatura dei processi e dell'analisi dei rischi, nonché degli obblighi in materia di pubblicità e trasparenza, costituisce per tutti i soggetti che svolgono attività a favore o per conto dell'Amministrazione obiettivo gestionale e parametro di valutazione della qualità dei servizi prestati. Ciò al fine di garantire elevati standard qualitativi delle funzioni e dei servizi, incentivare la qualità della prestazione lavorativa, rafforzare la responsabilità della dirigenza, incrementare l'efficienza del lavoro pubblico e la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche, anche a garanzia della legalità.

La recente legislazione della Regione Umbria mette altresì in relazione performance, prevenzione della corruzione e trasparenza. In particolare è previsto che i cittadini e gli altri utenti finali partecipino alla misurazione delle performance organizzative e i risultati della rilevazione del grado di soddisfazione siano pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'Amministrazione.

Le amministrazioni pubbliche sono richiamate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione a garantire il collegamento tra performance, prevenzione della corruzione e trasparenza, prevedendo esplicitamente nei Piani della performance il riferimento a obiettivi e indicatori relativi ai risultati da conseguire attraverso la realizzazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza. La stessa sottolinea la necessità di procedere alla costruzione di un ciclo della performance integrato che comprenda gli ambiti relativi: a) alla performance; b) agli standard di qualità dei servizi; c) alla trasparenza e all'integrità; d) al piano di misure in tema di misurazione e contrasto alla corruzione.

Il Piano triennale sulla Performance dovrà pertanto garantire tali forme di coordinamento e connessione con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione che si inserisce a pieno titolo nella cornice generale della programmazione strategico-operativa dell'Amministrazione al fine di assicurare trasparenza, legalità e sviluppo della cultura dell'integrità, come illustrato nella piramide della programmazione, all'interno delle Linee Guida.

In questa ottica, nella definizione degli obiettivi operativi trasversali relativi alla performance, si dovranno tenere in debito conto le misure in esso contenute nonché le azioni volte alla valutazione, prevenzione, alla mitigazione e al trattamento del rischio corruzione.

In tale contesto si colloca l'attuazione del **Codice di comportamento dei dipendenti** della Giunta regionale della Regione Umbria, adottato con D.G.R. n. 37 del 28.01.2014 che, all' art. 16 prevede che il livello di osservanza delle regole in esso contenute, costituisce elemento utile ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale, in coerenza con il sistema del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., così come recepito nelle presenti Linee Guida.

Il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020 inserisce, infatti, il Codice di Comportamento tra le misure di prevenzione trasversali ed evidenzia che nel corso dell'anno 2018, alla luce dell'esperienza maturata anche in sede di audit con i singoli Dirigenti, verrà predisposta una versione aggiornata del Codice.

Il processo di revisione del Codice, ad oggi in atto, si inserisce pienamente nella logica adottata dalla Regione Umbria, volta a superare l'impostazione meramente adempimentale attraverso l'individuazione di

strumenti operativi calati nella realtà dell'organizzazione regionale e maggiormente aderenti alle specificità dell'Ente nonché coordinati con il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Attraverso la definizione di obiettivi strategici ed operativi che si traducano nell'attuazione di misure di prevenzione della corruzione, si supera la logica meramente adempitiva di obblighi formali e si avvia un processo di sostanziale revisione dei percorsi operativi e decisionali ad effettivo rischio.

Nel contempo, la revisione del Codice di comportamento avverrà in coerenza con i principi di *accountability*, garantendo il coinvolgimento degli *stakeholder interni ed esterni* mediante l'attivazione di adeguati processi partecipativi, con particolare impulso alle attività di divulgazione e sensibilizzazione di tutto il personale, anche mediante gli strumenti di comunicazione organizzativa.

2.3 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 (DEFR 2018-2020), 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.

L'attuale DEFR prevede una prima sezione che comprende il quadro sintetico del contesto economico e finanziario di riferimento e la descrizione degli obiettivi strategici, con particolare riferimento agli obiettivi e gli strumenti di politica regionale in campo economico, sociale e territoriale, anche di natura trasversale. Nella seconda sezione è contenuta la costruzione del quadro tendenziale di finanza pubblica della Regione e degli Enti regionali sulla base delle risultanze dell'esercizio precedente, l'indicazione dell'articolazione della manovra necessaria per il conseguimento degli obiettivi di finanza pubblica, nonché gli altri elementi previsti dal D.lgs. n. 118/2011.

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.

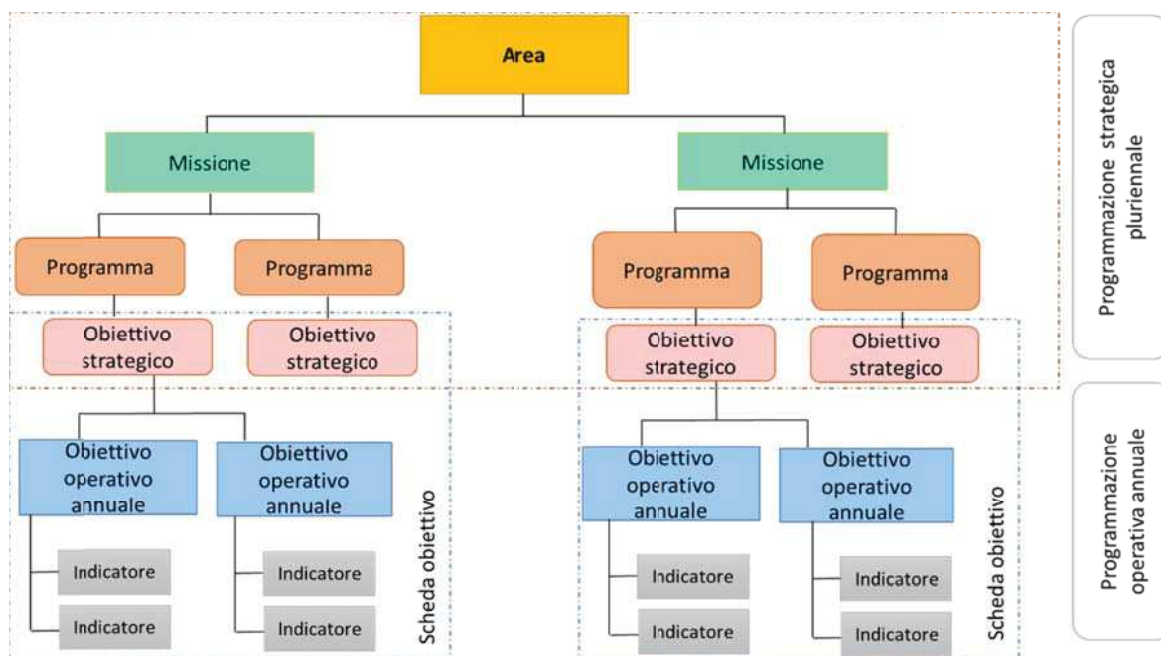


Fig. 4 L'Albero della Performance

All'interno del Piano della Performance, la declinazione degli obiettivi strategici pluriennali si riflette su un livello più di dettaglio attraverso la definizione da parte di ciascuna direzione regionale di obiettivi operativi annuali identificativi degli obiettivi operativi di performance organizzativa e/o individuale. Con il Piano della Performance vengono assegnati annualmente gli obiettivi ai Direttori. Gli obiettivi operativi annuali, così come esplicitati, devono essere individuati, all'interno della scheda obiettivo, con indicatori specifici atti a misurare e valutare l'effettivo raggiungimento.

BOX 2. FASI DEL PROCESSO DI SELEZIONE DEGLI OBIETTIVI E INDICATORI

Ai fini di una efficiente e tempestiva definizione degli obiettivi annuali di performance si identificano i seguenti passaggi che coinvolgono diversi attori:

1. La Giunta regionale, con il supporto dell'OIV, sulla base della programmazione strategica triennale della Regione Umbria e dei principali strumenti di pianificazione istituzionali, propone per ciascuna Direzione un set di obiettivi operativi annuali a cui sono associati gli indicatori volti a misurare per l'anno il raggiungimento degli stessi obiettivi.
2. I suddetti obiettivi e i relativi indicatori di valutazione sono da considerarsi utili per la predisposizione del Piano della Performance.
3. Entro 20 giorni dall'approvazione del Piano della Performance, i Direttori, previo supporto dell'OIV, assegnano a cascata ai Dirigenti responsabili gli obiettivi annuali e i relativi indicatori di performance.
4. Entro i 10 giorni successivi i Dirigenti assegnano a loro volta gli obiettivi e gli indicatori di performance al personale a loro assegnato.
5. Durante le fasi di monitoraggio degli indicatori e dei risultati parziali annuali, gli obiettivi operativi annuali e i relativi indicatori di performance possono essere modificati sulla base delle priorità strategiche e istituzionali che possono mutare nel tempo. In ogni caso tali modifiche devono essere coerenti con le metodologie previste dalle Linee Guida e trovare l'accordo con i vari soggetti coinvolti.

2.4 LE MATRICI DI RIFERIMENTO E LE SCHEDE OBIETTIVO

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.

A titolo esemplificativo, è riportata la matrice riferita ai contenuti di Area, missione e programma dell'attuale DEFR (2018-2020).

AREA	MISSIONE	PROGRAMMA	DIREZIONE GENERALE	DIREZIONE REGIONALE PROGRAMMAZIONE AFFARI INTERNAZIONALI ED EUROPEI, AGENDA DIGITALE, AGENZIE E SOCIETÀ PARTECIPATE	DIREZIONE REGIONALE: RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI: AFFARI GENERALI E RAPPORTI CON I LIVELLI DI GOVERNO	DIREZIONE REGIONALE: SALUTE, WELFARE, ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	DIREZIONE REGIONALE: GOVERNO DEL TERRITORIO E PAESAGGIO/PROTEZIONE CIVILE: INFRASTRUTTURE E MOBILITÀ	DIREZIONE REGIONALE: ATTIVITÀ PRODUTTIVE/LAVORO, FORMAZIONE E ISTRUZIONE	DIREZIONE REGIONALE: AGRICOLTURA, AMBIENTE, ENERGIA, CULTURA, BENI CULTURALI E SPETTACOLO
2.1 Area istituzionale	1. Servizi istituzionali, generali e di gestione	Programma 0101 - Organi Istituzionali							
		Programma 0102 - Segreteria generale							
		Programma 0103 – Gestione economica, finanziaria, programmazione, provveditorato							
		Programma 0106 – Ufficio tecnico							
		Programma 0109 - Assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali							
		Programma 0110 – Risorse umane							
		Programma 0111 - Altri Servizi generali							
	Programma 0112 - Politica regionale Unitaria per i servizi istituzionali generali e di gestione								
	18. Relazioni con le altre autonomie territoriali e	Programma 1802 – Politica regionale unitaria per le relazioni finanziarie con le altre autonomie territoriali							
2.2 Area economica	14. Sviluppo economico e competitività	Programma 1401 - Industria PMI e Artigianato							
		Programma 1403 - Ricerca e Innovazione							
		Programma 1405 - Politica Regionale Unitaria di Sviluppo economico e la competitività							
		Programma 1402 – Commercio – Reti distributive Tutela dei consumatori							
		Programma 1404 – Politica regionale unitaria per lo Sviluppo Economico e la competitività							
	07. Turismo	Programma 0701 – Sviluppo e valorizzazione del Turismo							
		Programma 0702 – Politica Regionale Unitaria per il Turismo							
	16. Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca	Programma 1601 – Sviluppo del Settore agricolo e del Sistema agroalimentare							
		Programma 1602 – Caccia e Pesca							
		Programma 1603 – Politica Regionale Unitaria per l'Agricoltura, i sistemi agroalimentari, la caccia e la pesca							

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.

La tabella seguente costituisce il riferimento per la costruzione di tali schede obiettivo.

Programma	Obiettivo operativo	Peso Obiettivo %	Descrizione Indicatore	Peso indicatore %	Valore iniziale	Valore target	Note
XXX	xxx1	30%	xxx 1.1	30%			
			xxx 1.2	70%			
	xxx 2	20%	xxx 2.1	50%			
			xxx 2.2	50%			
ZZZ	zzz 1	25%	zzz 1.1	80%			
			zzz 1.2	20%			
	zzz 2	25%	zzz 2.1	45%			
			zzz 2.2	55%			

Tab. 3 Schede Obiettivo

Tale scheda obiettivo costituirà l'elemento cardine del sistema di misurazione e valutazione in quanto racchiude tutte le informazioni utili e necessarie per il monitoraggio e la valutazione della performance attraverso gli indicatori selezionati e la relativa pesatura. In questo senso, i Direttori e i Dirigenti dovranno fare necessariamente riferimento a tale scheda nelle diverse fasi del ciclo della performance, aggiornando le informazioni ed i dati necessari, nonché valorizzando il suo contenuto sia nella fase di monitoraggio semestrale che di valutazione annuale.

La sua compilazione prevede una interpretazione univoca degli elementi da cui è composta, descritti nel box successivo, nonché del metodo con cui gli attori coinvolti devono definire gli obiettivi annuali (BOX 2) e degli indicatori relativi (BOX 4).

Gli Obiettivi assegnati dai Direttori ai Dirigenti, previo supporto dell'OIV, costituiscono un successivo **allegato operativo**, per l'anno di riferimento, al Piano della Performance. Gli obiettivi, ove ritenuto necessario, possono contenere anche l'indicazione delle risorse assegnate per l'attuazione dei medesimi.

BOX 3 DESCRIZIONE COLONNE DELLE SCHEDE OBIETTIVO

Programma: fa riferimento al Programma, così come contenuto nel DEFR e individuato nella matrice sopra riportata per ciascuna Area e Direzione.

Obiettivo operativo: fa riferimento alla declinazione dei programmi contenuti nel DEFR in linea con la programmazione e le priorità stabilite annualmente.

Peso dell'obiettivo operativo (in percentuale): il peso attribuito all'obiettivo è strettamente connesso al programma di governo della Giunta regionale. La somma totale delle percentuali deve dare 100.

Descrizione indicatori: il sistema prevede l'utilizzo di specifici indicatori di performance, ossia di strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di elementi/informazioni indispensabili rispetto alla realizzazione degli obiettivi. Se l'indicatore è quantitativo deve essere indicata la modalità di calcolo (numeratore e denominatore) e la fonte da cui desumere le informazioni quantitative.

Peso obiettivo dell'indicatore (in percentuale): il peso attribuito direttamente all'indicatore. La somma totale delle percentuali dei pesi degli indicatori deve dare 100 per ogni obiettivo relativo.

Valore iniziale: può essere identificato il valore iniziale (di solito dell'anno precedente o dell'ultimo anno disponibile).

Valore target: lo standard di riferimento desiderato in corrispondenza di ciascun indicatore. Se l'indicatore è quantitativo deve essere indicato un valore quantitativo. Gli obiettivi generici di miglioramento devono quindi essere il più possibile esplicitati. Per gli indicatori tempo dipendenti, lo standard di riferimento deve prevedere, laddove possibile, cronoprogrammi specifici.

Nel caso in cui si identifichino obiettivi tempo dipendenti, è utile definire, in una sezione separata dalla scheda obiettivo, un cronoprogramma degli obiettivi e degli indicatori ad essi associati, come da tabella seguente. Per ogni indicatore che prevede adempimento specifico devono essere previsti singoli sotto obiettivi con relativa tempistica. I singoli sotto obiettivi e tempistiche devono avere pesi specifici.

indicatore	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Dirigente Responsabile	Peso %
xxx 1.1						

Tab. 4 Obiettivi tempo dipendenti e indicatori

Note: sezione dedicata alle specifiche relative all'obiettivo ad esempio se l'obiettivo è condiviso, con chi è condiviso, eventuali precisazioni sulle modalità di calcolo (numeratore e/o denominatore), informazioni utili per la discussione dello standard di riferimento.

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.

Obiettivo operativo	Indicatore	Direzioni					
		DIREZIONE GENERALE	PROGRAMMAZIONE, AFFARI INTERNAZIONALI ED EUROPEI. AGENDA DIGITALE, AGENZIE E SOCIETÀ PARTECIPATE	RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI. AFFARI GENERALI E RAPPORTI CON I LIVELLI DI GOVERNO.	SALUTE, WELFARE. ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	GOVERNO DEL TERRITORIO E PAESAGGIO. PROTEZIONE CIVILE. INFRASTRUTTURE E MOBILITÀ	ATTIVITÀ PRODUTTIVE. LAVORO, FORMAZIONE E ISTRUZIONE
Programma xxx							
Obiettivo operativo 1	Indicatore 1.1						
	Indicatore 1.2						
Obiettivo operativo 2	Indicatore 2.1						
	Indicatore 2.2						
Programma zzz							
Obiettivo operativo 3	Indicatore 3.1						
	Indicatore 3.2						
	Indicatore 3.3						
Obiettivo trasversale 4	Indicatore 4.1						
	Indicatore 4.2						
	Indicatore 4.3						

Tab. 5 Matrice della programmazione operativa annuale

3. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

3.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance organizzativa è determinata dal contributo che tutti i soggetti coinvolti della Regione apportano al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi individuati in base alle priorità politiche ed alle linee di indirizzo. Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ha il duplice obiettivo di:

1. rilevare e rendicontare le azioni della Regione, con riferimento agli impegni assunti in sede di programmazione dalla Giunta regionale;
2. supportare i processi decisionali di programmazione, controllo strategico e operativo sia per la passata programmazione, che per la futura, rilevando possibili criticità e punti forza della macchina regionale.

Per il processo di misurazione e valutazione si utilizzano, attraverso le schede obiettivo di Direzione, gli indicatori e i relativi valori standard a cui tendere per il raggiungimento dell'obiettivo operativo a cui l'indicatore è associato. La performance organizzativa è misurata attraverso indicatori, identificati con le caratteristiche descritte nel BOX 3.

La performance organizzativa è composta da due dimensioni di analisi (vedi tabella n.6):

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

La performance individuale è il contributo fornito dai dipendenti regionali ai risultati dell'azione amministrativa.

Nella misurazione e valutazione della performance individuale occorre tener conto del contributo 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), come riportato in figura, in cui si riassume la composizione della performance per la Regione Umbria.

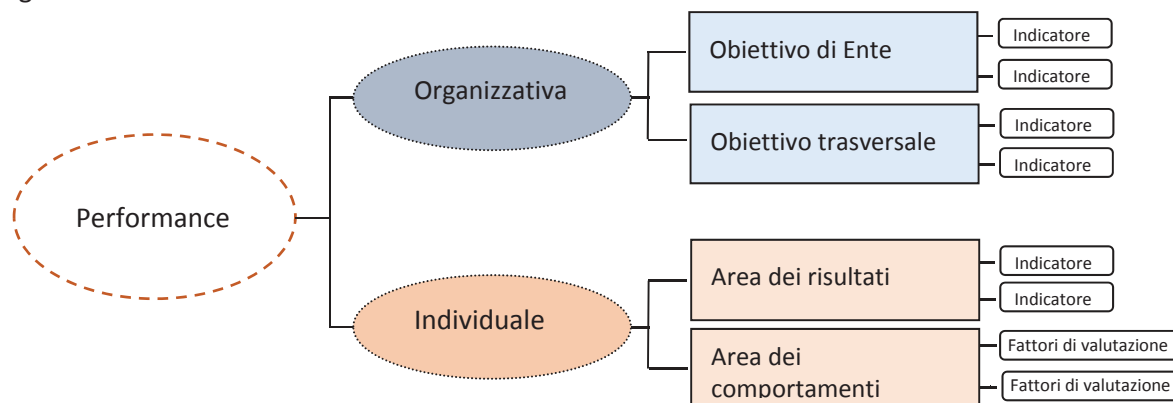


Fig. 5 La Performance organizzativa e individuale

Obiettivo del sistema di misurazione e valutazione è quello di individuare 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 della performance organizzativa e individuale ciascuna in due dimensioni distinte;
- la responsabilità di tutti i dipendenti della Regione al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, se pur in maniera differenziata e, quindi, con pesatura differente a seconda della posizione e responsabilità all'interno della Regione.

3.2 OBIETTIVI, INDICATORI E STANDARD DI RIFERIMENTO

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..

BOX 4 CARATTERISTICHE DEGLI INDICATORI LEGATI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Di seguito si riportano le regole da tener presente nella selezione e scelta degli indicatori di valutazione:

1. Identificare uno o più indicatori per monitorare e valutare il raggiungimento degli obiettivi operativi, in maniera tale da favorire una visione multidimensionale della misura del risultato atteso.

2. All'interno della Scheda Obiettivo, prevedere indicatori di natura differente, con riferimento ad indicatori quantitativi e di processo/adempimento. In questo senso è opportuno identificare per l'indicatore quantitativo uno standard di riferimento quantitativo, possibilmente basato o su un valore target stabilito ai vari livelli della programmazione, o sulla base dello storico o in benchmarking rispetto a contesti simili. Con riferimento, invece, a indicatori di adempimento si possono distinguere due sotto-categorie:

- indicatori di adempimento dettagliati attraverso cronoprogrammi con cui si assegna uno scadenziario temporale con sotto-obiettivi per l'adempimento.
- indicatori di adempimento semplici, ovvero adempimento in cui non è previsto o non è possibile costruire un cronoprogramma. In questo caso lo standard di riferimento sarà di tipo raggiunto/non raggiunto; è possibile utilizzare anche una terza opzione (raggiunto in parte).

3. Favorire la selezione di indicatori quantitativi e quindi, in maniera ridotta, individuare indicatori di adempimento semplici. In ogni caso, il peso totale degli indicatori di adempimento semplice non può superare il peso degli indicatori di adempimento con cronoprogramma, né gli obiettivi quantitativi.

4. Individuare per ciascuna Direzione almeno un obiettivo relativo alla soddisfazione degli stakeholder, interni o esterni all'ente, in maniera tale da considerare come qualificanti per la valutazione della performance anche attori coinvolti direttamente o indirettamente nelle attività della Regione.

5. Utilizzare un set di indicatori trasversali 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 alle materie di anticorruzione e trasparenza. Altri indicatori trasversali devono invece far riferimento a obiettivi legati al benessere organizzativo dell'Ente e/o al controllo della spesa.

3.3 IPOTESI DI MODELLO DI VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

La performance organizzativa è intesa attraverso due macro dimensioni:

1. obiettivi operativi di Ente;
2. obiettivi operativi trasversali.

In base alle responsabilità, gli obiettivi operativi di Ente, sono da considerarsi:

- gli obiettivi operativi della Regione come la somma degli obiettivi individuali di tutti i Direttori, sia per il Direttore Generale che per i Direttori Regionali;
- gli obiettivi operativi di Direzione come la somma degli obiettivi individuali di tutti i Dirigenti appartenenti alla stessa Direzione;
- gli obiettivi operativi di Servizio come la somma degli obiettivi individuali del Dirigente.

La performance organizzativa è inoltre misurata attraverso obiettivi operativi trasversali comuni a tutti i dipendenti. Tali obiettivi fanno riferimento a obiettivi identificati di anno in anno dalla Giunta e condivisi dall'OIV (nel box 4 punto 5 si dettagliano alcune tipologie di indicatori trasversali).

In questo 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.

Per quanto riguarda, invece, **la performance individuale**, intesa come il contributo che ciascuno dei soggetti coinvolti fornisce in termini di raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti professionali dimostrati, si considerano due dimensioni per la valutazione:

1. obiettivi legati all'area dei risultati;
2. obiettivi legati all'area dei comportamenti.

Per il Direttore Generale gli obiettivi individuali sono definiti esclusivamente nel caso in cui allo stesso siano assegnate anche funzioni gestionali, mentre per tutte le altre figure, gli obiettivi legati alla performance individuale, vengono assegnati come indicato nel box 2.

Gli obiettivi legati all'area dei comportamenti fanno, invece, riferimento alle proprie capacità professionali e organizzative (conoscenza, capacità e attitudini) e sono misurati attraverso i fattori di valutazione descritti in maniera esemplificativa nelle seguenti tabelle A e B. I criteri di valutazione della performance individuale, inoltre, tengono conto di quanto previsto dall'art. 16 del Codice di comportamento dei dipendenti della Giunta regionale, in linea con le disposizioni vigenti.

Come evidenziato nella tabella 6, 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.

La tabella seguente ipotizza, per ciascun livello di responsabilità, la declinazione e la pesatura tra la valutazione della performance organizzativa e la performance individuale.

	Performance organizzativa			Performance individuale	
	Obiettivi operativi di Ente		Obiettivi operativi trasversali	Area dei risultati	Area dei comportamenti
Direttore Generale *	100%			0%	
	80%	Obiettivi operativi della Regione (somma obiettivi individuali dei Direttori)	20% - anticorruzione - trasparenza - semplificazione - spesa - benessere organizz -		
Direttori	60%			40%	
	80%	Obiettivi operativi della Regione (somma obiettivi individuali dei Direttori)	20% - anticorruzione - trasparenza - semplificazione - spesa - benessere organizz -	60%	Obiettivi individuali 40% Vedi Tabella A
Dirigenti	30%			70%	
	80%	Obiettivi operativi della Direzione (somma obiettivi individuali dei Dirigenti appartenenti alla Direzione)	20% - anticorruzione - trasparenza - semplificazione - spesa - benessere organizz -	60%	Obiettivi individuali 40% Vedi Tabella A
PO	20%			80%	
	80%	Obiettivi operativi del Servizio (Somma obiettivi individuali del Dirigente del Servizio di appartenenza)	20% <i>Partecipano all'obiettivo trasversale del Servizio</i>	60%	Obiettivi individuali 40% Vedi Tabella B
D	15%			85%	
	80%	Obiettivi operativi del Servizio (Somma obiettivi individuali del Dirigente del Servizio di appartenenza)	20% <i>Partecipano all'obiettivo trasversale del Servizio</i>	50%	Obiettivi individuali con Piani di attività 50% Vedi Tabella B
				40%	Obiettivi individuali senza Piani di attività 60% Vedi Tabella B
C	10%			90%	
	80%	Obiettivi operativi del Servizio (Somma obiettivi individuali del Dirigente del Servizio di appartenenza)	20% <i>Partecipano all'obiettivo trasversale della Servizio</i>	50%	Obiettivi individuali con Piani di attività 50% Vedi Tabella B
				40%	Obiettivi individuali senza Piani di attività 60% Vedi Tabella B
B	5%			95%	
	80%	Obiettivi operativi del Servizio (Somma obiettivi individuali del Dirigente del Servizio di appartenenza)	20% <i>Partecipano all'obiettivo trasversale della Servizio</i>	40%	Obiettivi individuali con Piani di attività 60% Vedi Tabella B
				30%	Obiettivi individuali senza Piani di attività 70% Vedi Tabella B
Posizioni apicali enti strumentali	30%			70%	
	80%	Obiettivi operativi della Regione (assegnati dalla Giunta Regionale)	20% - anticorruzione - trasparenza - semplificazione - spesa - benessere organizz -	60%	Obiettivi individuali 40% Vedi Tabella A

* **Entra in vigore dalla nomina del Direttore generale**

Tab. 6 Modello di valutazione della performance

Tabella A - Area dei comportamenti (a titolo esemplificativo)

Fattori di valutazione	Direttori	Dirigenti	Posizioni apicali Enti strumentali
Capacità di gestione delle risorse umane	xx %	xx %	xx %
Capacità manageriali	xx %	xx %	xx %
Capacità di comunicazione	xx %	xx %	xx %
Gestione degli strumenti di valutazione dipendenti	xx %	xx %	xx %
....			
.....			
	100%	100%	100%

Tabella B - Area dei comportamenti (a titolo esemplificativo)

Fattori di valutazione	PO	D	C	B
Capacità gestione personale	xx %			
Flessibilità	xx %	xx %	xx %	xx %
Consapevolezza	xx %	xx %		
Orientamento al risultato	xx %	xx %	xx %	xx %
Iniziativa e autonomia	xx %	xx %	xx %	xx %
Relazioni e comunicazione	xx %	xx %	xx %	xx %
Responsabilità	xx %	xx %	xx %	xx %
Capacità professionale	xx %	xx %	xx %	xx %
....				
.....				
	100%	100%	100%	100%

4.1 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.

4.2 CONTROLLO DI GESTIONE

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.