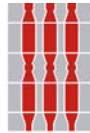


Allegato 2)



**Regione Umbria**  
Giunta Regionale

**Sistema di Misurazione e  
Valutazione della Performance**

<b>Premessa</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Contesto normativo</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Performance organizzativa e individuale</b> .....	<b>6</b>
2.1 Area dei comportamenti .....	7
2.1.1 Direttori e i dirigenti .....	7
2.1.2 Categorie professionali .....	8
<b>3. Modalità di raccordo tra ciclo della performance e programmazione</b> .....	<b>10</b>
3.1 Raccordo tra documenti di programmazione e valutazione .....	10
3.2 Raccordo tra ciclo di bilancio e sistema di valutazione .....	11
<b>4. Attori, fasi e strumenti del sistema di misurazione e valutazione</b> .....	<b>12</b>
4.1 Gli attori: i destinatari del processo di valutazione .....	12
4.1.1 Direttore generale .....	13
4.1.2 Direttori regionali .....	13
4.1.3 Dirigenti di Servizio .....	14
4.1.4 Dirigenti in posizione di Staff .....	15
4.1.5 Categorie professionali .....	15
4.2 Le fasi del sistema di misurazione e valutazione .....	17
4.2.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi .....	17
4.2.2 Monitoraggio .....	21
4.2.3 Valutazione finale .....	21
<b>5. Premialità</b> .....	<b>23</b>
5.1 Pesatura performance organizzativa e individuale .....	23
5.2 Calcolo della premialità .....	24
5.2.1 Premialità per la dirigenza e per le posizioni organizzative .....	24
5.2.2 Premialità per il personale del comparto .....	25
5.3 Differenziazione premio individuale .....	25
<b>6. Contraddittorio e conciliazione</b> .....	<b>26</b>
6.1 Procedure di contraddittorio e conciliazione .....	26
6.2 Valutazione negativa per direttori e dirigenti .....	26
<b>7. Il sistema di calcolo per la valutazione della performance</b> .....	<b>27</b>
7.1 Calcolo performance individuale .....	27
7.1.1 Valore di fattore B1 .....	27
7.1.2 Valore di fattore B2 .....	28
7.2 Calcolo performance organizzativa .....	30
7.2.1 Valore di fattore A1 .....	30
7.2.2 Valore di fattore A2 .....	31
<b>8. Assegnazione per la retribuzione accessoria</b> .....	<b>33</b>
8.1 Criteri di accesso .....	33
8.2 Criteri di distribuzione .....	33
<b>9. Criteri per l'erogazione dei compensi</b> .....	<b>34</b>
9.1 Entità e distribuzione dei compensi .....	34

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

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

Il presente documento illustra il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Regione Umbria (**Sistema**), ne disciplina l'applicazione nell'ambito del ciclo della performance a tutti i livelli organizzativi della Giunta Regionale e costituisce uno degli strumenti operativi del Piano della Performance.

Nella *fase di programmazione* l'Ente definisce gli obiettivi strategici e operativi che vuole raggiungere (a medio e lungo termine) attraverso l'utilizzo di specifici indicatori di performance, mentre nella fase di *misurazione e valutazione* l'Ente quantifica (**misurazione**) il raggiungimento degli obiettivi prefissati, sia in termini di performance organizzativa che individuale, attraverso un'analisi (**valutazione**) dei valori misurati, al fine di rendicontare (accountability) gli esiti dell'azione pubblica.

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

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

### Principi generali:

1. Il rispetto delle disposizioni del presente Sistema è condizione necessaria per l'erogazione del trattamento economico accessorio e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, e quant'altro previsto dalla normativa vigente in materia;
2. 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;
3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione;
4. 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.

### Obiettivi attesi:

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

## 1. CONTESTO NORMATIVO

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

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

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

- ➔ **CC.N.L.** delle Regioni e Autonomie locali, con cui a partire dal CCNL 1998-2001 è stata aperta la strada a forme di incentivazione dei dipendenti finalizzate ad un sistema di gestione del personale più efficiente e flessibile. Principio recepito sin dal 2000 dalla Regione Umbria che si è dotata di sistemi di valutazione delle prestazioni del personale basati su metodologie quali/quantitative con fattori/indicatori riferiti alle prestazioni, ancorché ancorati al raggiungimento degli obiettivi dati ed all'espletamento delle attività programmate ed assegnate annualmente al personale.

Con il CCNL 2016-2018 è stato previsto, all'art. 68 comma 2, che parte delle risorse rese annualmente disponibili debbano essere destinate all'erogazione dei premi correlati alla performance organizzativa e alla performance individuale, e specificatamente al comma 3, alla performance individuale almeno il 30% di tale risorse;

- ➔ **D.lgs. 150/2009**, modificato e integrato con il **D.lgs. 74/2017** (c.d. Riforma Madia), con cui sono stati introdotti i concetti di performance organizzativa e individuale e la loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non, secondo una logica di merito. Nello specifico al Titolo II, all'articolo 7 è prevista l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un Sistema di Misurazione e valutazione della performance.

L'elemento centrale della **Riforma del 2017**, è senza alcun dubbio il **cittadino**, utente finale dei servizi erogati dai pubblici uffici. Infatti, ai sensi del nuovo art. 19 bis D. Lgs. 150/2009, introdotto dal sopra citato D.Lgs. 74/2017, i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'OIV il proprio grado di soddisfazione per i servizi erogati. Ogni amministrazione, a tal fine, deve adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati, favorendo la più ampia partecipazione degli stessi.

- ➔ **L. 135/2012** (c.d. *Spending Review*) con cui viene ribadita l'applicazione del D.lgs 150/2009 e, in particolare all'art. 5 comma 11 e 11 bis, vengono confermati gli ambiti di misurazione della performance individuale già previsti dal D.Lgs. n. 150/2009, evidenziando che le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale (co. 11) e non dirigenziale (co. 11-bis) sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali si evidenzia, per i dirigenti, l'obbligo di differenziare le valutazioni;
- ➔ **L. 124/2015** Delega per la riforma delle Amministrazioni Pubbliche: interviene in materia di performance con gli articoli 14 e 17. In particolare all'art. 17 lettera r) *"semplificazione delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e di premialità; razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, anche al fine della migliore valutazione delle politiche; sviluppo di sistemi distinti per la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione e dei risultati raggiunti dai singoli dipendenti..."*;
- ➔ **Delibere della CIVIT** n. 89/10, n. 104/10, n. 114/10 e n.1/2012 (successivamente "Autorità Anticorruzione" ANAC) che hanno guidato le pubbliche amministrazioni lungo il percorso

delineato dalla normativa, sostituite con le “Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance” della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica” n. 2/2017.

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

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

## 2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

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

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

La Regione Umbra, **con DGR n. 381 del 27/03/2015**, ha avviato un percorso di revisione e innovazione del 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**, da conseguire anche mediante il potenziamento del ruolo attribuito all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nell'ambito della valutazione delle prestazioni della dirigenza.

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

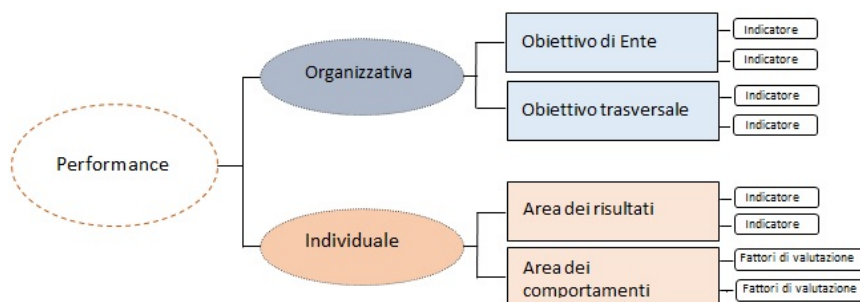
Tra i principi che si devono tener presenti per tale raccordo, si elencano:

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

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

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

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



**La performance organizzativa** è composta da due dimensioni:

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

**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 (**area dei risultati**), sia del contributo in termini di capacità e comportamenti (**area dei comportamenti**)

## 2.1 AREA DEI COMPORAMENTI

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

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

### 2.1.1 DIRETTORI E I DIRIGENTI

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

AREA DEI COMPORAMENTI		FATTORI DI VALUTAZIONE	
1	<b>LEADERSHIP</b>	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	<b>COMUNICAZIONE</b>	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	<b>ORIENTAMENTO STRATEGICO</b>	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	<b>ORIENTAMENTO ALLA VALUTAZIONE</b>	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 (obbligatorio)
5	<b>INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO</b>	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	<b>VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE</b>	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	<b>CAPACITA' DI PROBLEM SOLVING</b>	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	<b>CAPACITA' RELAZIONALI</b>	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

## 2.1.2 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.

AREA DEI COMPORTAMENTI		FATTORI DI VALUTAZIONE	
1	<b>VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE</b>	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	<b>FLESSIBILITA'</b>	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	<b>CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</b>	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	<b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>	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	<b>INIZIATIVA E AUTONOMIA</b>	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	<b>CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO</b>	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	<b>COMUNICAZIONE</b>	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	<b>RESPONSABILITA'</b>	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	<b>PROFESSIONALITA'</b>	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	<b>IMPEGNO</b>	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	<b>CAPACITA' DI PROBLEM SOLVING</b>	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	<b>CAPACITA' RELAZIONALI</b>	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



**Tabella A – Area dei comportamenti per Direttori/Dirigenti**

COMPORAMENTI	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 %
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabella B – Area dei comportamenti per le categorie professionali**

COMPORAMENTI	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 %
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Dove è indicato “xx %” il valutatore dovrà individuare la percentuale da applicare per quel tipo di comportamento, sulla base dei fattori di valutazione scelti, mentre se non è riportata “xx %” significa che quel tipo comportamento non è previsto per quello specifico profilo professionale.

In fase di valutazione, per la compilazione della scheda di valutazione dei comportamenti, si dovrà far riferimento alla tabella di conversione descritta nel paragrafo 7.1.2, 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.

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

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

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

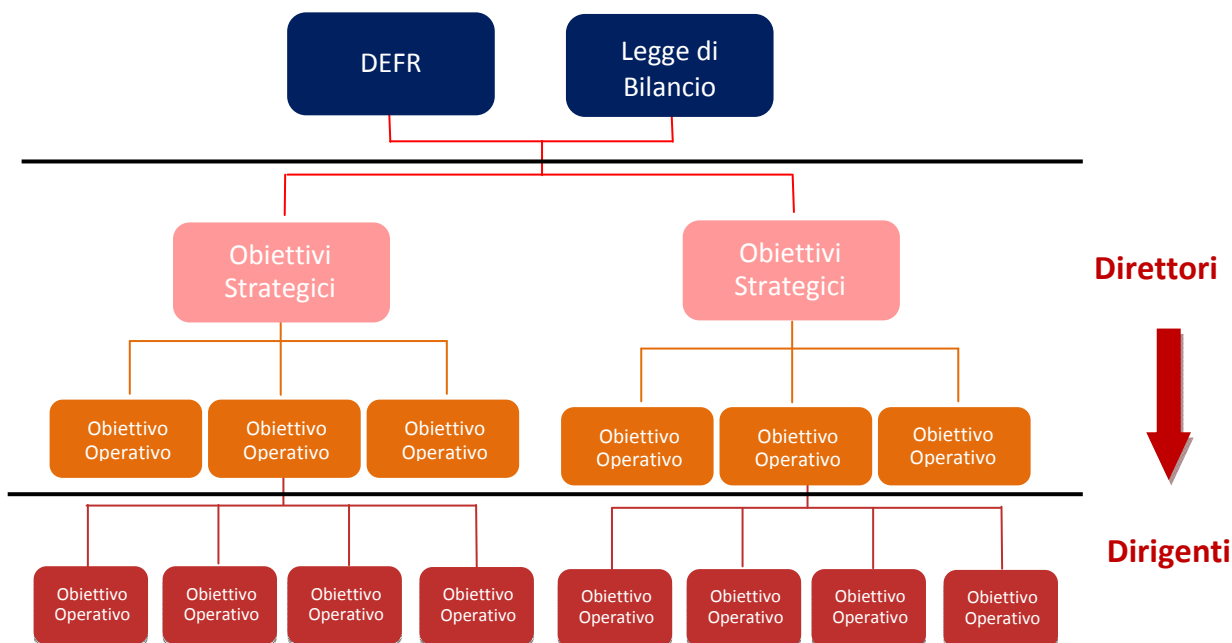
Il concetto cardine del Sistema di misurazione e valutazione è che lo stesso non è da intendersi solo come il "processo finale" mediante il quale si misurano i risultati raggiunti, ma è un processo interconnesso alle politiche e alle strategie dell'Ente che, partendo dal documento di programmazione strategica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

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

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

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

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



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

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

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

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

---

## 4. ATTORI, FASI E STRUMENTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

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

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

**La valutazione è rivolta a tutto il personale in servizio a tempo indeterminato presso gli uffici della Giunta Regionale**, nonché al personale **a tempo determinato\*** e in **posizione di comando** per i quali la valutazione è espressa ai soli fini dell'attribuzione del salario accessorio.

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 con e senza piani di attività.

Per il personale regionale comandato, assegnato funzionalmente o utilizzato presso altri Enti, la valutazione è considerata ai soli fini delle selezioni per le progressioni economiche.

La valutazione è, altresì, espressa:

- ➔ per il personale regionale assegnato funzionalmente agli enti locali o a organismi regionali, dagli enti previa intesa con i medesimi;
- ➔ per il personale regionale in posizione di comando presso altri enti locali, dagli enti utilizzatori previa intesa con i medesimi;
- ➔ per il personale regionale in servizio presso organismi regionali privi di direzione o di posizioni dirigenziali, dall'organo che ha competenza alla gestione delle risorse umane o suo delegato;
- ➔ per il personale assegnato alle segreterie e uffici di supporto degli amministratori, dal Direttore nella cui direzione ricade la materia attribuita all'amministratore, sentito quest'ultimo, fatta salva specifica regolamentazione in materia.

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

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

*\* Può essere valutato e concorrere al trattamento economico accessorio anche il personale con contratto a tempo determinato ai sensi dell'art. 25 del D.lgs. n. 81/2015 con cui viene sancito il principio di non discriminazione nei confronti del lavoratore a tempo determinato, e come previsto nel CCNL 2016-2018 per il personale del comparto funzioni locali all' art. 5,1, comma 1,.*

#### 4.1.1 DIRETTORE GENERALE

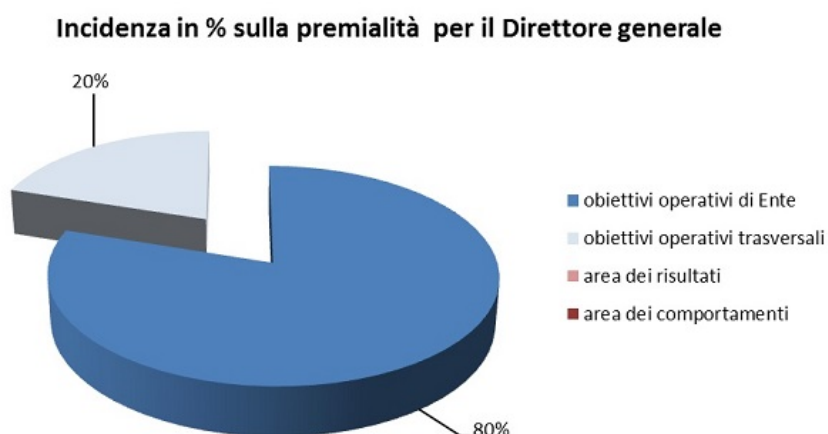
*Assegnazione degli obiettivi:* il Direttore generale assicura la rispondenza complessiva dell'attività della struttura organizzativa della Regione e degli enti strumentali della stessa agli obiettivi definiti dalla Giunta regionale, il raccordo con gli indirizzi degli organi di direzione politica e 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, e sono approvati contestualmente al Piano della performance di cui ne costituiscono parte integrante.

Il Direttore generale deve presentare alla Giunta regionale:

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

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

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



#### 4.1.2 DIRETTORI REGIONALI

*Assegnazione degli obiettivi:* su proposta del Direttore generale alla Giunta regionale, vengono assegnati gli obiettivi operativi (trasversali e individuali) ai Direttori regionali. Gli obiettivi individuati sono approvati contestualmente al Piano della performance e ne costituiscono parte integrante. Nel Piano sono, altresì, individuati 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, ogni Direzione **deve definire almeno un obiettivo relativo alla soddisfazione degli stakeholder**, in maniera tale da considerare come qualificanti per la valutazione anche attori coinvolti direttamente o indirettamente nelle attività della Regione.

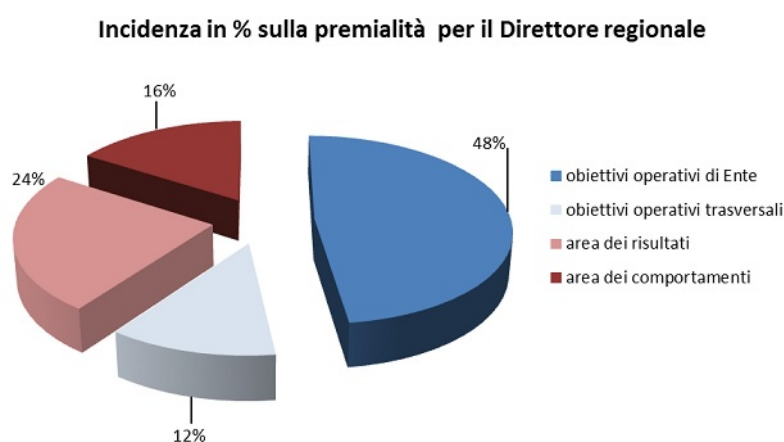
A seconda dell'obiettivo prescelto si può diversificare la metodologia di misurazione, ad esempio può essere fatta tramite la somministrazione di questionari appositamente predisposti ad un campione di utenti, la realizzazione di interviste strutturate o semi-strutturate, etc..

I Direttori regionali devono presentare al Direttore generale:

- al termine del primo semestre, un apposito report di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi sia per 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:* i Direttori regionali, su proposta del Direttore generale, sono valutati dalla Giunta regionale con il supporto dell'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. In termine di incidenza sulla premialità la performance è così rappresentata:



#### 4.1.3 DIRIGENTI DI SERVIZIO

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

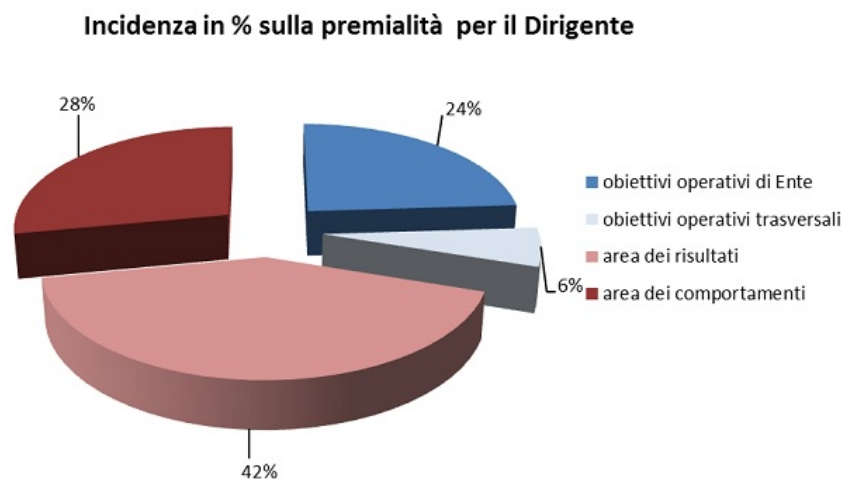
*Assegnazione degli obiettivi:* entro 20 giorni dall'approvazione del Piano della Performance, i Direttori, previo supporto dell'OIV, assegnano a cascata ai Dirigenti, formalizzandoli con determina direttoriale, gli obiettivi operativi annuali (trasversali e individuali), individuando per ciascun obiettivo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

I dirigenti devono presentare al Direttore competente:

- al termine del primo semestre, un apposito report di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi sia per 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:* i Dirigenti sono valutati dai rispettivi Direttori regionali, con il supporto dell'OIV, anche tenendo conto della differenziazione della valutazione effettuata dai medesimi dirigenti nei confronti del personale loro assegnato con riferimento all'annualità precedente.

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



#### 4.1.4 DIRIGENTI IN POSIZIONE DI STAFF

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

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

#### 4.1.5 CATEGORIE PROFESSIONALI

*Assegnazione degli obiettivi:* i Dirigenti, entro 10 giorni successivi alla formalizzazione dei propri obiettivi, devono a loro volta assegnare al proprio personale, gli **obiettivi di performance individuale**, mediante:

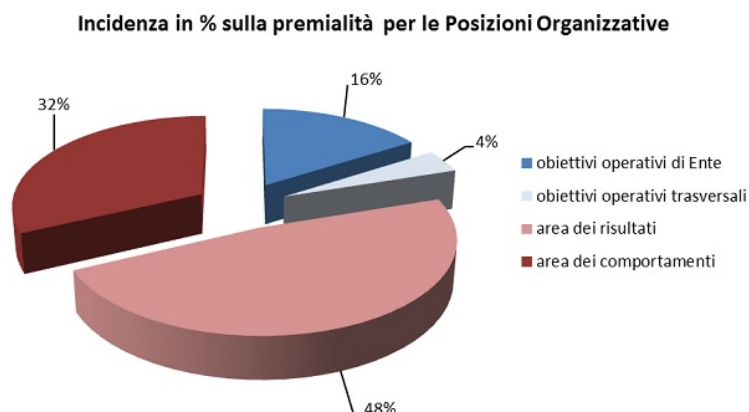
- Determinazione dirigenziale per le posizioni organizzative;
- Sottoscrizione del patto di servizio per il comparto.

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

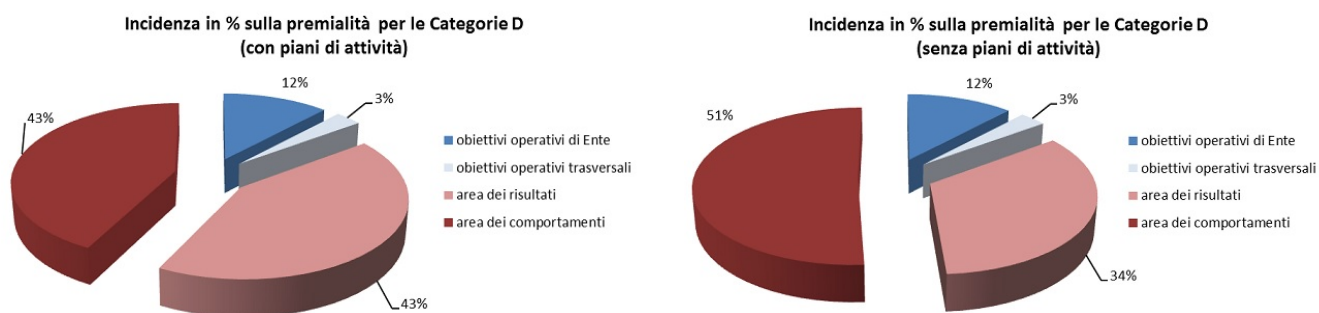
Per le categorie professionali gli obiettivi della performance organizzativa sono direttamente collegati al risultato di raggiungimento del proprio Dirigente (vedi paragrafo calcolo premialità).

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

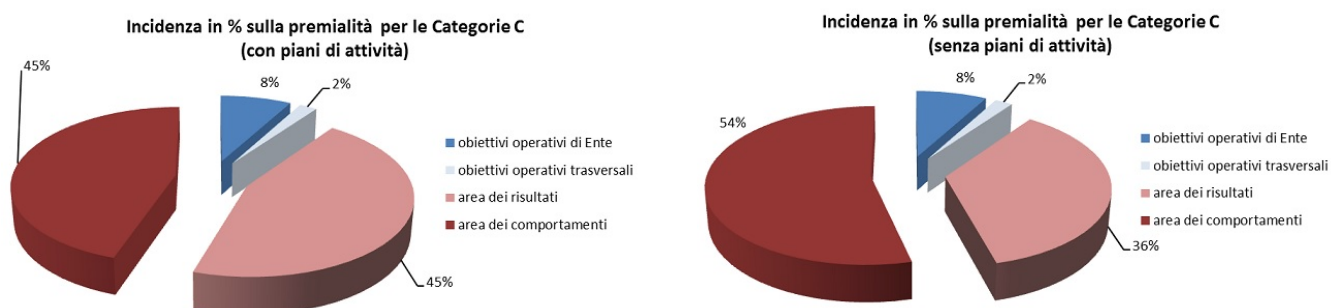
**La performance per le Posizioni organizzative** è data per il 20% dalla performance organizzativa e per l'80% dai risultati di performance individuale. In termine di incidenza sulla premialità la performance è così rappresentata:



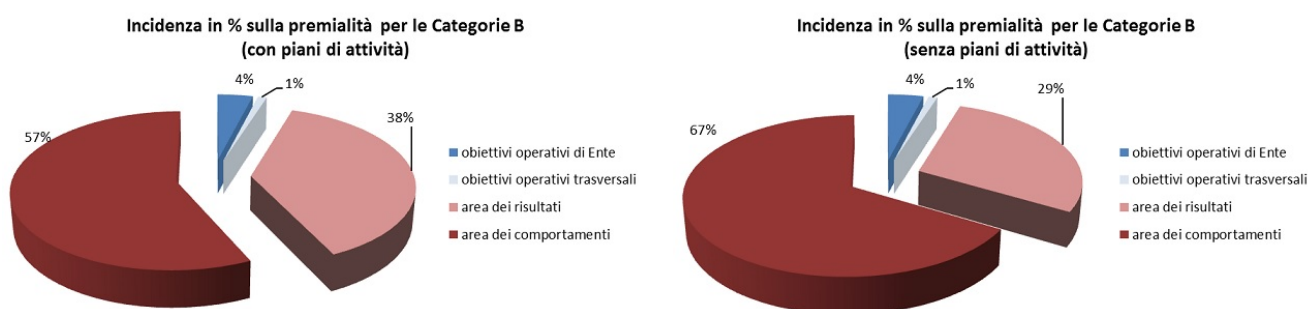
**La performance per le categorie D** è data per il 15% dalla performance organizzativa e per l'85% dai risultati di performance individuale, a seconda se personale con o senza piani di attività. In termine di incidenza sulla premialità la performance è così rappresentata:



**La performance per le categorie C** per il 10% dalla performance organizzativa e per il 90% dai risultati di performance individuale, a seconda se personale con o senza piani di attività. In termine di incidenza sulla premialità la performance è così rappresentata:



**La performance per le categorie B** è data per il 5% dalla performance organizzativa e per il 95% dai risultati di performance individuale, a seconda se personale con o senza piani di attività. In termine di incidenza sulla premialità la performance è così rappresentata:



**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 direttoriale.



## 4.2 LE FASI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi;
- b) monitoraggio;
- c) valutazione finale;
- d) premialità.

### 4.2.1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

#### ▪ **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, infatti, 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 è formalizzato attraverso determinazione direttoriale;
- per il personale responsabile di posizione organizzativa 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.

### In particolare:

- 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 del successivo Patto con il nuovo titolare.
- Se, nel corso dell'anno di riferimento, il personale appartenente alle categorie professionali:
  - ha avuto una mobilità interna con permanenza presso l'ultima struttura per un periodo superiore ai 6 mesi, va definito un nuovo patto di servizio con il titolare della nuova struttura di assegnazione.
  - ha avuto una mobilità dall'esterno (comando/trasferimento) il Patto di Servizio non va sottoscritto qualora il periodo di valutazione sia inferiore ai 61 giorni.

**Ciascun patto si ritiene valido finché non viene stipulato un nuovo patto.**

### Schede per l'assegnazione degli obiettivi di Performance organizzativa

La performance organizzativa è intesa come il risultato complessivo dell'Ente nel suo complesso. 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 dalla somma della percentuale di realizzazione degli "obiettivi individuali" e degli "obiettivi trasversali" del proprio Dirigente/Direttore moltiplicata per i rispettivi pesi (vedi paragrafo 7.2).

### Scheda A1 "Obiettivi operativi di Ente"

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

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

#### Per i Direttori

**Obiettivo:** in questa colonna va indicato che per i Direttori "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:** va indicato il peso che gli obiettivi operativi di Ente hanno in % rispetto alla Performance organizzativa.

#### Per i Dirigenti

**Obiettivo:** in questa colonna va 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:** va indicato il peso che gli obiettivi operativi di Ente hanno in % rispetto alla Performance organizzativa.

#### Per le categorie professionali

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

**Atto:** in questa colonna va indicato l'atto del Dirigente/Direttore di appartenenza con cui gli sono stati assegnati gli obiettivi;

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

## 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 trasversale	Peso Obiettivo	Indicatori	Peso Indicatori	Valore Iniziale	Valore Target	Valore di Output	Note

**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, 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 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) e la fonte da cui desumere le informazioni quantitative nel campo note.

**Peso indicatori:** va inserito il peso attribuito direttamente all’indicatore. La somma totale dei pesi degli indicatori deve dare 100 per ogni obiettivo relativo.

**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.

### Per le categorie professionali

Performance organizzativa “Obiettivi operativi trasversali”		
Obiettivi	Atto	% Peso Scheda Obiettivi Operativi trasversali

**Obiettivo:** in questa colonna va indicato che “*gli obiettivi operativi trasversali sono dati dall’insieme degli obiettivi operativi trasversali del Dirigente/Direttore di appartenenza*”

**Atto:** in questa colonna va indicato l’atto con cui sono stati assegnati gli obiettivi al Dirigente/Direttore di appartenenza.

**% Peso:** va indicato il peso che gli obiettivi operativi trasversali hanno in % rispetto alla Performance organizzativa.

## 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 per gli obiettivi individuali sono le stesse sia per l'area manageriale che per il comparto.

Performance individuale "Area dei risultati"							
Obiettivi individuali	Peso Obiettivo	Indicatori	Peso Indicatore	Valore Iniziale	Valore Target	Valore di Output	Note

**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 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) e la fonte da cui desumere le informazioni quantitative nel campo note.

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

**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. 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.

**Aree di rischio:** analisi preventiva di eventuali criticità che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo.

**Monitoraggio:** indicare il periodo in cui si reputa necessario effettuare un monitoraggio.

### 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. La somma totale dei pesi all'interno della scheda 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 direttamente al singolo fattore di valutazione. La somma totale dei pesi dei fattori di valutazione deve dare 100 per ogni comportamento relativo.

#### 4.2.2 MONITORAGGIO

---

Il monitoraggio è il controllo periodico e sistematico svolto dall'amministrazione al fine di verificare il grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione, anche al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera.

Nel corso dell'anno possono, altresì, intervenire fattori interni o esterni all'ente, o possono verificarsi specifiche condizioni, riportate come "aree di rischio" nella Scheda obiettivo, che influenzano il raggiungimento dei risultati e delle prestazioni attese. È, pertanto, importante che il valutatore effettui un monitoraggio costante della prestazione nella sua globalità.

Per il comparto il monitoraggio va effettuato con la periodicità prevista e indicata nella scheda obiettivo, attraverso **la redazione di uno specifico modello** (vedi scheda allegata), che costituisce base documentale del processo di valutazione, ovvero mediante la verifica e il controllo continuo dell'attività lavorativa quotidiana.

Per i Direttori e i Dirigenti, come previsto anche nelle Linee guida, il monitoraggio avviene con cadenza semestrale, ove non se ne ravvisi anticipatamente la necessità, attraverso un **Report di monitoraggio**.

#### **Rinegoziazione del Patto di servizio.**

---

Può essere ritenuta necessaria la rinegoziazione congiunta del Patto di Servizio:

- al termine dell'attività di monitoraggio;
- in caso di eventi straordinari a discrezione del valutato e del valutatore. Per i dipendenti è a discrezione del Dirigente convalidare la rinegoziazione del Patto stesso.

Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della loro validazione.

#### 4.2.3 VALUTAZIONE FINALE

---

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

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

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

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

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

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

**Il processo valutativo**, compresa l'eventuale fase di contraddittorio, **deve concludersi** con l'invio al Servizio Organizzazione, gestione e amministrazione del personale delle schede di valutazione:

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

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

**In particolare:**

- ✓ per il comparto:
  - 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, nel corso dell'anno, cambia l'incarico di struttura il titolare della valutazione è l'ultimo titolare incaricato, rispetto all'anno solare di riferimento;
  - 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 i Dirigenti/Direttori precedenti.
- ✓ per la dirigenza:
  - se il dirigente, nel corso dell'anno solare di riferimento 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. La valutazione sarà data dalla somma di entrambe le relazioni rispetto agli obiettivi assegnati;

## 5. 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.

### 5.1 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 accessorio.

## 5.2 CALCOLO DELLA PREMIALITÀ

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

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

Tabella di conversione premialità dirigenza			
Fascia (d=dirigenza)	Punteggio		Percentuale premierità
	da	a	
dA	96	100	100%
dB	90	<96	95%
dC	85	<90	90%
dD	80	<85	85%
dE	70	<80	75%
dF	60	<70	65%
dG	50	<60	50%
dH	40	<50	20%
dI	0	<40	0

Tabella di conversione premialità comparto			
Fascia (c=comparto)	Punteggio		Percentuale premierità
	da	a	
cA	90	100	100%
cB	80	<90	90%
cC	70	<80	80%
cD	60	<70	70%
cE	50	<60	60%
cF	40	<50	25%
cG	0	<40	0

### 5.2.1 PREMIALITÀ PER LA DIRIGENZA E PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

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

Scheda C - "Punteggio premialità"

Performance	Punteggio (a)	Somma Punteggio $\Sigma$ (a) (b)	% Peso (c)	Punteggio pesato (b)*(c) (d)	Valore indice di prestazione $\Sigma$ (d)	Conversione premierità
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.



## 5.2.2 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 $\Sigma$ (a) (b)	% Peso (c)	Punteggio pesato (Valore indice di prestazione) (b)*(c)	Conversione premialità
Performance organizzativa (A1+A2)	A1 _____				
	A2 _____				
Performance	Punteggio (a)	Somma Punteggio $\Sigma$ (a) (b)	% Peso (c)	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 92 per la performance organizzativa, con la tabella di premialità, la percentuale di retribuzione economica accessoria sarà pari al 100% del premio previsto per quella categoria nel fondo risorse decentrate destinato alla performance organizzativa;
- è pari a 85 per la performance individuale, con la tabella di premialità, la percentuale di retribuzione economica accessoria sarà pari al 90% del premio previsto per quella categoria nel fondo risorse decentrate destinato alla performance organizzativa;

### Esempio Calcolo premialità spettante

Premio medio spettante a ciascun dipendente di categoria D  
(come stabilito da contrattazione integrativa decentrata)

€ 2.000,00

	(a)	Valore indice di prestazione	% conversione da tabella premialità (b)	Totale da erogare (a)x(b)
Performance organizzativa (Peso 15%)	€ 300,00	92	100%	€ 300,00
Performance individuale (Peso 85%)	€ 1.700,00	85	90%	€ 1.530,00
<b>Totale premialità da erogare</b>				<b>€ 1.830,00</b>

## 5.3 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 integrativa decentrata a cui il presente sistema rimanda.

## 6. CONTRADDITORIO E CONCILIAZIONE

### 6.1 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 Organizzazione, gestione e amministrazione del personale 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 Servizio Organizzazione, gestione e amministrazione del personale 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 Organizzazione, gestione e amministrazione del personale per gli adempimenti di competenza.

### 6.2 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.

## 7. 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.

### 7.1 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.**

#### 7.1.1 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 con piani di attività	50% del punteggio totale della performance individuale
per le categorie D e C senza piani di attività per le categorie B con piani di attività	40% del punteggio totale della performance individuale
per le categorie B senza piani di attività	30% del punteggio totale della performance individuale

#### Esempio di calcolo del Valore di Fattore B1

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

Obiettivi	Peso obiettivo (a)	Indicatori	Peso indicatore (b)	Valore target (c)	Valore Output (d)	Valore risultato raggiunto (e)	% raggiunto (f)	Punteggio pesato indicatori (b)*(e)	Σ punteggio pesato indicatori (g)	Punteggio pesato obiettivi (a)*(g)/100	Totale Area dei risultati Σ (h)	% Peso Area (i)	Valore di Fattore B1 (i)*(l)
								(f)		(h)			
Obiettivo X	50	Indicatore X.1	70	5	>4 = 50%	5	100%	70	94	47	94,40	60%	56,64
		Indicatore X.2	30	100	tra 70 e 99 = 80% >70 = 30%	92	80%	24					
Obiettivo Y	30	Indicatore Y.1	100	30	XXXXX	30	100%	100	100	30			
Obiettivo Z	20	Indicatore Z.1	100	50%	XXXXX	43,5%	87%	87	87	17,4			

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

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

Obiettivo	Peso obiettivo	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)			
Obiettivo x1	50	Indicatore X.1	50	100	XXXXX	100	100%	50	90	45	89,60	50%	44,8
		Indicatore X.2	50	100	tra 50 e 99 = 80% tra 20 e 49 = 50%	95	80%	40					
Obiettivo x2	20	Indicatore Y.1	100	80	XXXXX	85	85%	85	85	17			
Obiettivo x3	30	Indicatore Z.1	100	60	XXXXX	55	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%).

### 7.1.2 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.

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 con piani di attività	50% del punteggio totale della performance individuale
per le categorie D e C senza piani di attività e per le categorie B con piani di attività	60% del punteggio totale della performance individuale
per le categorie B senza piani di attività	70% del punteggio totale della performance individuale

**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.

**Per le altre figure professionali:** il peso dell'area comportamenti è diverso a seconda del ruolo ricoperto. Per 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 5. La somma dei pesi dei comportamenti deve essere pari a 100.

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

Per la compilazione della scheda di valutazione dei comportamenti, si fa riferimento alla sottostante tabella, nelle quali sono identificate sei diverse 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

#### 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)	Totale Area Comportamenti $\Sigma$ (c)	% Peso Area Comportamenti (e)	Valore di Fattore B2 (d)*(e)
			(a)	(b)	(c)	(d)			
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	Adeguito	60%	6			

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

*Scheda B2 "Performance individuale – Area dei comportamenti" – Categoria D con piani di attività  
(con "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)	Totale Area Comportamenti $\Sigma$ (c)	% Peso Area Comportamenti (e)	Valore di Fattore B2 (d)*(e)
			(a)		(b)	(c)	(d)		
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	Adeguato	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	Adeguato	60%	6			
Comportamento 10	30	Fattore 10.C	30	Ottimo	90%	27			

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

**7.2 CALCOLO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

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

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

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

**Esempi di calcolo valore di fattore A1**

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

Dirigente	% raggiungimento obiettivi individuali (a)	Totale punteggio (media) $\Sigma$ (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 con piani di attività  
(con "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)
94,4	80%	<b>75,52</b>

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%).

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

### Esempi di calcolo valore di fattore A2

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

Obiettivi	Peso obiettivo (a)	Indicatori	Peso indicatore (b)	Valore target (c)	Valore Output	Valore risultato (d)	% raggiunto (e)	Punteggio pesato indicatori (b)*(e)	Σ punteggio pesato indicatori (g)	Punteggio pesato obiettivi (a)*(g)/100	Totale Obiettivi operativi trasversali Σ (h)	% Peso Scheda A2 (i)	Valore di Fattore A2 (i)*(l)
								(f)		(h)			
Obiettivo X	50	Indicatore X.1	100	31/12/18	Fino al 31/03/19 = 75% oltre 01/04/19 = 0	31/12/18	100%	100	100	50	93,50	20%	18,70
Obiettivo Y	50	Indicatore Y.1	100	60%	.....	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 con piani di attività  
(con "Dirigente 1" della Direzione XY)

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

Per il personale di Categoria D assegnata al Dirigente 1, il valore di Fattore A1 sarà pari a 18,7 (93,5\*20%), ossia il valore di "realizzazione degli obiettivi operativi trasversali" del proprio Dirigente moltiplicato per il "peso dell'obiettivo operativo trasversale" (20%).

### Esempio di Valutazione Performance Organizzativa

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

**“Performance organizzativa” - DIRIGENTE 1 della DIREZIONE XY**

Punteggio Obiettivi operativi di Ente					Totale Performance Organizzativa A1+A2
Dirigenti	* Punteggio raggiungimento obiettivi individuali	Totale punteggio (media) $\Sigma (a)/n.$ dirigenti	Peso obiettivi operativi di Ente	Valore di Fattore A1 (b)*(c)	
	(a)	(b)	(c)	(d)	91,17
Dirigente 1	94,40	90,75	80%	72,6	
Dirigente 2	92,25				
Dirigente 3	85,6				
Punteggio Obiettivi operativi Trasversali					
Dirigenti	** Punteggio raggiungimento obiettivi trasversali	Totale punteggio (media) $\Sigma (a)/n.$ dirigenti	Peso obiettivi operativi trasversali	Valore di Fattore A2 (b)*(c)	
	(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 dirigente appartenente alla stessa Direzione.

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

**RIEPILOGO “Performance organizzativa” - CATEGORIA D con 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)	94,22
94,4	80%	75,52	
Punteggio Obiettivi trasversali del Dirigente di riferimento (Dirigente 1)			
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	



## 8. ASSEGNAZIONE PER LA RETRIBUZIONE ACCESSORIA

### 8.1 CRITERI DI ACCESSO

- 1) Requisito per la dirigenza e per il comparto: “minimo 61 giorni di effettivo servizio reso durante l’anno solare di riferimento”;
- 2) Requisito, per la dirigenza: assegnazione degli obiettivi anteriormente alla data di collocamento a riposo, mobilità, aspettativa, congedo straordinario, fermo restando l’obbligatorietà di relazionare gli stessi e l’attività svolta a fine incarico;
- 3) Requisito, per la dirigenza e per il comparto, legato alla partecipazione a corsi di formazione obbligatori, che sostituisce quella prevista nei precedenti CID del Comparto e della Dirigenza del 2015:
  - 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.

### 8.2 CRITERI DI DISTRIBUZIONE

- Per i **dirigenti** e i **responsabili di posizione organizzativa**, la retribuzione di risultato è commisurata all’effettivo periodo di incarico.
- Per il **personale del comparto** ad eccezione dei responsabili di posizione organizzativa:
  - a) la produttività tiene conto dell’effettivo periodo lavorato, nel caso in cui sia inferiore ai sei mesi lavorati;
  - b) la produttività viene erogata per intero, nel caso in cui l’effettivo periodo lavorato corrisponda ad almeno sei mesi lavorati, e se il rapporto di lavoro contratto perduri per l’intero anno solare di riferimento;
  - c) in riferimento al punto b) nel caso in cui il rapporto di lavoro inizi o finisca all’interno dell’anno solare di riferimento, la produttività va comunque rapportata all’effettiva durata del rapporto di lavoro nell’anno solare di riferimento;
  - d) in astensione obbligatoria per maternità, nel caso in cui l’effettivo periodo lavorato sia inferiore ai 6 mesi, va corrisposta una quota aggiuntiva di produttività del 40% dell’imponibile corrispondente alla categoria di appartenenza. Questa quota va commisurata al periodo in maternità obbligatoria corrispondente all’anno solare di riferimento, rispetto all’intero periodo di maternità obbligatoria fruibile.

*I punti di cui alle lett. a), b), c) e d) si ritengono applicate anche per il personale del comparto in part-time.*

- Per i **dirigenti** e i **titolari di posizione organizzativa** ai quali sia stato conferito un **incarico ad interim**, 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 CID l’individuazione della quota da erogare.

## 9. CRITERI PER L'EROGAZIONE DEI COMPENSI

---

### 9.1 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 integrativi decentrati della Dirigenza e del comparto.