



Azienda Regionale per lo Sviluppo dell'Agricoltura Calabrese

REGOLAMENTO SMIVAP ARSAC

(da adottare e sottoporre a Dipartimento Vigilante e all'OIV)

Indice

Art. 1 - Oggetto	3
Art. 2 - Ciclo di gestione della performance	3
Art. 3 - I soggetti del ciclo della performance.....	4
Art. 4 - Obiettivi strategici, operativi e individuali	4
Art. 5 – La strategia.....	4
Art. 6 - Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) - Sottosezioni “Valore Pubblico” e “Performance” .	4
Art. 7 - Monitoraggio intermedio degli obiettivi-Rimodulazione del PIAO.....	5
Art. 8 – Performance organizzativa.....	6
Art. 9 – Obiettivi di Performance organizzativa	7
Art. 10 - Definizione degli obiettivi di performance organizzativa.....	7
Art. 11 - La Relazione annuale sulla Performance.....	7
Art. 12 – Performance individuale	8
Art. 13 – Misurazione della performance individuale.....	8
Art. 14 – Misurazione della performance individuale dei dirigenti.....	9
Art. 15 – Misurazione della performance individuale dei funzionari con incarico di Elevata Qualificazione (EQ) e del personale delle Aree	9
Art. 16 – Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	9
Art. 17 – Definizione degli obiettivi individuali	10
Art. 18 - I valutatori	10
Art. 19 - Assegnazione degli obiettivi	11
Art. 20 – Monitoraggio intermedio e rimodulazione degli obiettivi individuali	11
Art. 21 – Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.....	11
Art. 22 - Partecipazione alla valutazione e valutazione partecipativa	12
Art. 23 - Valutazione performance individuale – consuntivazione	13
Art. 24 - Meccanismi di calibrazione	13
Art. 25 – Valutazione Finale	13
Art. 26 - Richiesta di riesame.....	14
Art. 27 - Procedure di conciliazione	14
Art. 28 - Valutazione negativa.....	15
Art. 29 - Responsabilità dirigenziale	15
Art. 30 - Sistema premiale e di incentivazione	15
Art. 31 - Premi correlati alla performance organizzativa ed individuale.....	15
Art. 32 - Linee Guida metodologiche e operative	16
Art. 33 - Responsabilità.....	16
Allegato 1 - Schema Valutativo della Performance Individuale della Dirigenza e del Personale	17
Allegato 2 - Competenze professionali e comportamenti organizzativi.....	18
Allegato 3 - Premialità	24

Art. 1 - Oggetto

1. Il presente regolamento disciplina il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ente, nel rispetto delle disposizioni di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii.
2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente si conforma agli indirizzi metodologici e alle indicazioni di carattere generale delle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2 del dicembre 2017 e alle direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione in materia.

Art. 2 - Ciclo di gestione della performance

1. L'Ente è tenuto a pianificare, misurare e a valutare la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, ai dirigenti, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi al Titolo II del D. Lgs. n. 150/2009. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
 - a. definizione e/o aggiornamento delle linee strategiche, della missione dell'Ente, della strategia di creazione di valore pubblico, degli incentivi e delle mappe strategiche con indicazione delle risorse funzionali al raggiungimento delle stesse;
 - b. individuazione degli obiettivi, dei relativi elementi di misurazione (indicatori, target, pesi e i valori iniziali per come rendicontati e validati nella relazione della performance dell'anno precedente), dei budgets ed elaborazione degli atti di pianificazione interna ricomprendenti il quadro delle risorse in entrata ed in uscita, gli obiettivi di spesa, il quadro delle risorse assegnate a ciascuna unità organizzativa di primo livello ed al rispettivo dirigente e di quelle assegnate a livello di politica generale di spesa o di ente;
 - c. definizione degli strumenti analitici cioè i meccanismi attraverso i quali si procede alla misurazione ed a tutte le attività di audit;
 - d. monitoraggio dello stato di realizzazione degli obiettivi al fine di apportare correttivi o rimodularli anche attraverso:
 - d1) Esiti del controllo di gestione, contenuti in report analitici complessivi per l'Azienda e, se del caso, a livello di singola Unità organizzativa di primo livello; tali esiti comprendono anche quelli relativi al rispetto dei termini procedurali;
 - d2) Esiti della misurazione delle performance, anche a mezzo algoritmi;
 - d3) Esiti dell'andamento della capacità di spesa e di impegno della spesa a livello di Ente e di unità organizzative di primo livello;
 - e. interpretazione dei risultati della fase precedente, con riferimento ai percorsi di collaborazione tra unità organizzative e a quelli di valutazione interna;
 - f. adozione di decisioni ed atti "di aggiustamento", cioè di modificazione delle decisioni e, eventualmente, di ricalibratura degli obiettivi in corso di anno in un punto "n" qualunque del ciclo di gestione;
 - g. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - h. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai dirigenti di vertice, nonché ai competenti organi di controllo, interni ed esterni, ai cittadini, agli altri utenti finali e ai destinatari dei servizi, attraverso apposita relazione annuale sulla performance;
 - i. utilizzo dei sistemi premianti, anche di natura non strettamente economica.

Art. 3 - I soggetti del ciclo della performance

1. I soggetti coinvolti nel ciclo della performance sono:
 - a) Il Direttore Generale, legale rappresentante dell'Ente o figura equivalente;
 - b) Il Dirigente responsabile del Settore Amministrativo;
 - c) Gli altri Dirigenti delle Unità Organizzative di primo livello (Settori);
 - d) Il Controllo strategico ed il Controllo di gestione;
 - e) Il Referente del ciclo della performance;
 - f) I cittadini e gli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Ente (stakeholder esterni);
 - g) L'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Calabria (OIV).

Art. 4 - Obiettivi strategici, operativi e individuali

1. Gli obiettivi strategici, operativi e individuali devono rispettare i requisiti indicati dall'art. 5, comma 2 del d.lgs. n. 150/2009, secondo gli indirizzi adottati dall'OIV.

Art. 5 – La strategia

1. La strategia complessiva dell'Ente trova la sua definizione nel mandato istituzionale contenuto nella propria legge istitutiva insieme alle direttive politiche che annualmente scaturiscono dal Programma di Governo Regionale esplicitate nei relativi atti di indirizzo dove sono indicate le direttive anche per gli Enti strumentali come l'ARSAC: tramite tali direttive, il mandato viene collegato all'azione della Struttura amministrativa, definendo nello specifico gli obiettivi da perseguire.
2. Coerentemente con quanto previsto dal ciclo della pianificazione strategica, nella fase della programmazione vengono identificate le modalità di realizzazione delle priorità e degli obiettivi strategici, declinandole in interventi concreti.
3. Per la missione di bilancio assegnata all'Ente, è indicata la Linea Strategica di riferimento, i programmi di spesa e le Direzioni responsabili dell'attuazione.
4. Sulla base della programmazione vengono elaborati i bilanci di previsione annuale e triennale, che rappresentano il budget e la definizione delle risorse utili alla concreta realizzazione delle attività.
5. Chiude la fase di programmazione il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), che assorbe il Piano della Performance, il Piano delle azioni positive, il Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza, il Piano dei fabbisogni di personale, il Piano del lavoro agile (POLA) e il Piano della programmazione dei fabbisogni formativi.
6. Nella sottosezione "Valore Pubblico" del PIAO vengono dettagliati gli obiettivi di impatto e trasversali, declinando così in azioni concrete le attività programmate e assegnando a ciascuna Struttura dell'Ente obiettivi con orizzonte temporale annuale o pluriennale.

Art. 6 - Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) - Sottosezioni "Valore Pubblico" e "Performance"

1. Ad inizio di ogni ciclo di performance gli organi di vertice amministrativo individuano, sulla base di una proposta dell'articolazione deputata al controllo strategico che tiene conto del mandato istituzionale e delle direttive politiche che scaturiscono dal Programma di Governo Regionale, e con deliberazione di indirizzo, gli obiettivi strategici di cui all'articolo precedente. Le modalità di misurazione degli stessi e la declinazione in obiettivi operativi sono contenute

nel PIAO. La deliberazione di indirizzo individua inoltre i risultati attesi, nonché le articolazioni amministrative che concorrono alla realizzazione di ciascun obiettivo strategico.

2. Gli organi di vertice amministrativo approvano entro il 31 gennaio di ciascun anno il PIAO secondo l'articolazione prevista dalla normativa statale in materia.
3. Nelle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance" del PIAO confluiscono i contenuti del Piano della performance.
4. Per la redazione del PIAO sono adottati gli atti organizzativi e gestionali finalizzati a garantire l'integrazione delle diverse sezioni.
5. Le sottosezioni del PIAO di cui al comma 3 sono predisposte in coerenza con i contenuti, gli strumenti e il ciclo della programmazione e di bilancio ed indicano, per ciascuna politica, l'ammontare delle risorse disponibili e i target di spesa risultanti dal bilancio di previsione, dai budgets e dal quadro economico dei programmi comunitari e nazionali disponibili.
6. Nel caso di differimento del termine di approvazione del bilancio di previsione, sono comunque definiti gli obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa, mediante l'approvazione delle due sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance" del PIAO.
7. La Sottosezione "Valore pubblico" comprende gli obiettivi strategici anche con riferimento agli ambiti specifici del PIAO. Ai fini dell'individuazione degli obiettivi strategici, l'articolazione amministrativa preposta al controllo strategico si coordina con il soggetto individuato ai sensi dell'art. 6, comma 2-bis, del d.l. n. 80/2021, acquisendo le proposte in tema di inclusione sociale e di accessibilità delle persone con disabilità e acquisisce, altresì, le proposte di obiettivi strategici in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.
8. La Sottosezione "Performance" del PIAO comprende gli obiettivi operativi e gli obiettivi individuali dei dirigenti delle unità organizzative di primo livello dell'Ente indicando in relazione a ciascun obiettivo operativo l'ammontare delle risorse assegnate e i target di spesa risultanti dal bilancio di previsione, dai budgets e dal quadro economico dei programmi comunitari e nazionali disponibili. L'articolazione amministrativa preposta al controllo di gestione svolge una funzione di supporto tecnico-metodologico alle strutture amministrative, sia a livello di pianificazione e di programmazione, sia in fase di rendicontazione e monitoraggio degli obiettivi operativi. La medesima struttura si coordina con il soggetto individuato ai sensi dell'art. 6, comma 2-bis, del D.L. 80/2021, acquisendo le proposte in tema di inclusione sociale e di accessibilità delle persone con disabilità. La predetta articolazione amministrativa acquisisce, altresì, le proposte di obiettivi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Art. 7 - Monitoraggio intermedio degli obiettivi-Rimodulazione del PIAO

1. L'effettivo raggiungimento degli obiettivi programmati viene verificato tramite il controllo di gestione, sia con riferimento all'intero Ente, sia con riferimento a singole unità organizzative; tale controllo misura, altresì, nel tempo il grado di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione, comunicando gli esiti del controllo ai centri decisionali, per l'adozione delle necessarie misure correttive.
2. Tale fase è strumentale al controllo strategico dell'Ente, che mira a verificare l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive e atti di indirizzo politico e viene realizzata anche tramite indagini di *citizen* ed *enterprise satisfaction*.
3. Conclude il ciclo la fase della valutazione in cui si evidenziano, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse, nonché la qualità dei comportamenti organizzativi del personale dirigente e non dirigente dell'Ente.
4. **L'articolazione preposta al Controllo di gestione** effettua il monitoraggio dello stato di realizzazione degli obiettivi programmati sia con riferimento all'intero Ente, sia con riferimento a singole unità organizzative, tassativamente alla data del 30 giugno di ogni anno.
5. **L'articolazione preposta al Controllo strategico** verifica l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive e atti di indirizzo politico nei trenta giorni successivi alla chiusura dei monitoraggi svolti dal Controllo di gestione di cui al comma precedente e sulla base degli esiti dei monitoraggi. I risultati delle verifiche del Controllo strategico sono rimessi immediatamente agli organi di vertice amministrativo e all'OIV.
6. Entro il 31 agosto, viene elaborata una revisione del PIAO con le integrazioni che si sono rese necessarie rispetto

alla prima stesura.

7. Ciascuna articolazione amministrativa può chiedere la rimodulazione degli obiettivi nel caso in cui si siano verificati eventi che incidono in modo significativo sulle strategie regionali riguardanti l'Ente (modifiche normative, reindirizzamento delle risorse finanziarie, eventi straordinari e imprevedibili, modifiche delle competenze e delle responsabilità).
8. Non può procedersi ad una rimodulazione del PIAO connessa a mutamenti delle competenze e delle responsabilità derivanti da modifiche organizzative alle articolazioni amministrative dell'Ente intervenute negli ultimi due mesi dell'anno solare.
9. Ulteriori modifiche, dettate da situazioni eccezionali e imprevedute, potranno essere effettuate e approvate dal Direttore generale anche successivamente, comunque non oltre il 30 settembre. Tali modifiche dovranno essere considerate per un'eventuale rimodulazione del peso degli obiettivi da parte dell'OIV, in accordo con i Dirigenti e per il loro eventuale impatto sulle performance individuali.
10. Il monitoraggio intermedio costituisce un processo particolarmente rilevante in quanto finalizzato a verificare, in corso d'anno, l'andamento degli obiettivi.
11. Il Referente del ciclo della performance collabora con il Controllo di gestione nella misurazione degli indicatori individuati per ciascun obiettivo con i dati utili al monitoraggio che scaturiscono dai report di gestione.
12. La mancata o intempestiva collaborazione anche dei dirigenti in relazione agli adempimenti previsti per il monitoraggio infrannuale alla rimodulazione costituisce elemento rilevante ai fini della valutazione finale nell'ambito delle competenze e dei comportamenti ed al riconoscimento di premialità economiche e stipendiali di qualunque genere.

Art. 8 – Performance organizzativa

1. La Performance Organizzativa di Ente è direttamente collegata alle mission dell'Ente, è rappresentata dal perseguimento degli obiettivi strategici triennali ed è misurata attraverso indicatori di impatto individuati nell'ambito del PIAO, per valutare l'esito finale che l'azione dell'Ente, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento.
2. La Performance Organizzativa delle Unità Organizzative di primo livello (Settori) è costituita:
 - a. dagli **obiettivi strategici** del PIAO a cui il Settore contribuisce direttamente, misurati annualmente;
 - b. dagli obiettivi operativi del PIAO, primariamente collegati agli obiettivi strategici, individuati dall'articolazione preposta al controllo di gestione e negoziati con il dirigente dell'Unità Organizzativa.
3. Gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti, temporizzati (SMART).
4. Per ciascun obiettivo sono indicati uno o più indicatori opportunamente individuati per la loro misurazione.
5. Per ciascun indicatore è specificato:
 - a) il valore attuale (baseline), ove rilevabile;
 - b) il target atteso;
 - c) la fonte dei dati.
6. Gli indicatori devono essere:
 - a) di efficienza, intesa come rapporto tra le risorse utilizzate (input) e il prodotto realizzato (output);
 - b) di efficacia, interna intesa come rapporto tra prodotti (output) e obiettivi fissati;
 - c) di efficacia, esterna intesa come rapporto tra prodotti (output) e risultati (outcome), cioè come adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli stakeholder;
 - d) di impatto, misurano quanto le attività realizzate hanno effettivamente influito nel modificare la situazione indesiderata, e cioè sono in grado di spiegare i risultati della politica.
7. L'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa avviene a cascata, a partire dagli obiettivi strategici, attraverso un processo di negoziazione che vede il coinvolgimento dei soggetti elencati all'art. 3.
8. L'individuazione degli obiettivi non strategici avviene mediante negoziazioni presso ciascuna Struttura con il coinvolgimento del relativo Dirigente.

Art. 9 – Obiettivi di Performance organizzativa

1. Gli obiettivi di performance organizzativa definiscono i modi, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connessi al loro raggiungimento e si distinguono nelle seguenti categorie:
 - a) **d’impatto**: misurano in termini quantitativi e/o qualitativi la ricaduta generata sulla collettività dalle iniziative strategiche dell’Ente. Lo stato di avanzamento di tali obiettivi, in sede di monitoraggio intermedio e il grado di conseguimento in sede di consuntivazione finale, sono misurati dal Controllo strategico.
 - b) **istituzionali**: presentano un legame diretto con gli indirizzi della programmazione annuale;
 - c) **trasversali**: riguardano tutte le strutture dell’Ente, coinvolgendole e raggruppandole per competenza o per materia, anche in modalità organizzativa “team”; uno o più di questi obiettivi devono essere riconducibili all’attività del Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione.
 - d) **azioni contenitore**: caratterizzano l’attività istituzionale ordinaria, che ha carattere permanente, ricorrente o continuativa, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le linee guida politiche. Nell’attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell’organizzazione e di cui si mira alla continua ottimizzazione in termini di efficienza ed economicità.

Art. 10 - Definizione degli obiettivi di performance organizzativa

1. La definizione degli obiettivi di performance organizzativa segue le seguenti fasi:
 - a) Individuazione, previa negoziazione, degli **obiettivi strategici triennali**, nell’ambito delle linee strategiche di valore pubblico, da parte degli organi di vertice amministrativo su proposta dell’articolazione preposta al controllo strategico, per le materie oggetto di delega con i Dirigenti, coerentemente con le risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate e degli obiettivi trasversali aventi una valenza ed un impatto organizzativo generale (es., *le misure previste per l’anticorruzione, le misure previste dal piano di sviluppo delle competenze, le misure attuative del piano di trasformazione digitale, le misure attuative del lavoro agile, le misure attuative sul benessere, la diversità e l’inclusione, ecc.*) (PIAO).
 - b) Individuazione, elaborazione e condivisione degli **obiettivi operativi**. L’individuazione e l’elaborazione avviene da parte dell’articolazione preposta al controllo di gestione supportata dall’articolazione preposta al controllo strategico, la quale effettua una negoziazione con ciascun Dirigente di Settore e relativi responsabili di strutture settoriali coerentemente con gli obiettivi strategici e le risorse complessivamente assegnate a ciascuna unità organizzativa. Una volta individuati gli obiettivi operativi, al fine di garantirne la massima conoscenza, viene pubblicato sul sito istituzionale, entro il 31 dicembre di ogni anno, un avviso di consultazione per stakeholder interni ed esterni contenente le ipotesi di Missione ARSAC, degli obiettivi strategici ed operativi ed è corredato da un modello compilabile per indicare eventuali osservazioni, le quali saranno vagliate ed eventualmente tenute in considerazione nella redazione del PIAO (sottosezioni valore pubblico e performance).
 - c) Programmazione periodica delle attività operative, tramite l’assegnazione da parte del management (Direttore Generale e dirigenti) e del middle management (elevate qualificazioni) di attività, fasi di processo e task per la programmazione e gestione delle attività in corso e il monitoraggio dell’avanzamento delle fasi di lavoro per raggiungere gli obiettivi di performance.

Art. 11 - La Relazione annuale sulla Performance

1. La relazione sulla performance è approvata entro il 30 giugno.
2. La Relazione sulla Performance espone:
 - a) la performance generale dell’Ente, misurata attraverso il grado di attuazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi ad essi collegati;
 - b) l’indicatore sintetico del grado di raggiungimento di ogni obiettivo strategico anche con riferimento all’ammontare delle risorse disponibili e ai target di spesa risultanti dal bilancio di previsione, dai budgets e dal quadro economico dei programmi comunitari e nazionali disponibili;

- c) un indicatore sintetico della performance delle unità organizzative alle quali è attribuita autonoma rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa;
 - d) un indicatore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi anche con riferimento all'ammontare delle risorse assegnate e ai target di spesa risultanti dal bilancio di previsione, dai budgets e dal quadro economico dei programmi comunitari e nazionali disponibili;
 - e) un indicatore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali di ciascun dirigente;
 - f) le motivazioni del mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi;
 - g) l'esito della misurazione del "Valore pubblico" in attuazione della corrispondente sezione del PIAO.
3. Per il calcolo degli indicatori sintetici di performance di cui al comma 2 sono utilizzate le regole di calcolo stabilite in apposite Linee guida metodologiche ed operative.
 4. Non è ammessa l'erogazione della retribuzione di risultato e di ogni altra forma di incentivo o premio, in assenza della validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'OIV.

Art. 12 – Performance individuale

1. La **Performance Individuale** è il contributo fornito da ciascun dipendente, in termini di risultato (cosa è stato fatto) e di modalità di approccio (come è stato fatto: competenze/comportamenti organizzativi), al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura ed eventualmente degli obiettivi individuali assegnati. In coerenza con l'art. 9 del D. Lgs 150/2009 e ss.mm.ii., essa è riferibile, a seconda del ruolo ricoperto, a:
 - a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificatamente assegnati;
 - c) comportamenti;
 - d) indicatore finalizzato a valorizzare la capacità dei valutatori di differenziare le valutazioni;
 - e) indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.
2. La performance individuale è composta da:
 - a) obiettivi di performance organizzativa;
 - b) eventuali obiettivi individuali (o di gruppo) complementari o aggiuntivi dei precedenti;
 - c) Capacità di valutazione dei propri collaboratori
 - d) Capacità e comportamenti professionali ed organizzativi;
 - e) performance generale di Ente.
3. In particolare gli obiettivi individuali sono quelli di cui uno specifico dipendente è responsabile in prima persona: tali obiettivi sono assegnati solo ai Dirigenti e ai titolari di Elevate Qualificazioni (E.Q.).
4. Il personale che non rientra nelle suddette categorie può essere solo assegnato a tali obiettivi in qualità di "risorsa" e non di "responsabile": in questi casi, gli obiettivi definiti per i responsabili vengono definiti obiettivi individuali di struttura per i dipendenti assegnati in qualità di risorsa.
5. La performance organizzativa e la performance individuale sono strettamente integrate fra loro e interdipendenti: la prima non è che una componente della seconda, e dalla seconda dipende in parte la prima, in quanto comportamenti organizzativi di qualità inducono a una performance organizzativa di qualità.

Art. 13 – Misurazione della performance individuale

1. Il metodo della valutazione prevede la traduzione della performance in un punteggio ex ante (valore attribuito ai risultati ed ai comportamenti attesi) ed ex post (valore corrispondente ai risultati ed ai comportamenti effettivi).
2. Il punteggio complessivo massimo è convenzionalmente fissato in 100 punti: una parte del punteggio è costituito dal grado di raggiungimento degli obiettivi di performance (di Ente, organizzativa e individuale) e una parte della valutazione dei comportamenti organizzativi.

Art. 14 – Misurazione della performance individuale dei dirigenti

1. Il sistema di misurazione con riferimento ai dirigenti è articolato nei seguenti fattori di valutazione:
 - 1] fattore valutativo 1a** – Performance organizzativa della struttura di appartenenza e delle funzioni svolte risultante dalla Relazione annuale sulla performance, alla quale è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - 2] fattore valutativo 1b** – Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;
 - 3] fattore valutativo 2** – Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche attraverso una significativa differenziazione delle valutazioni;
 - 4] fattore valutativo 3** – Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - 5] fattore valutativo 4** – Performance generale dell'Ente risultante dalla Relazione annuale sulla performance.
2. Nell'ambito del fattore valutativo 1a di cui all'Allegato 1 del presente regolamento, sono ricompresi specifici obiettivi operativi relativi all'accessibilità delle persone con disabilità, definiti su proposta del dirigente o altro dipendente ad esso equiparato ai sensi dell'art. 6, comma 2 bis, del dl n. 80/2021, che individua anche le unità organizzative assegnatarie. Il peso di questi obiettivi, per le unità organizzative coinvolte, è pari al 30% dell'intero fattore valutativo.
3. Per i dirigenti l'indicatore sintetico della performance organizzativa è la media ponderata degli obiettivi operativi assegnati ai settori, compresi eventuali obiettivi operativi trasversali. In assenza di ponderazione prevista nel PIAO, si applica la media aritmetica.
4. Le linee guida stabiliscono, inoltre, le modalità di misurazione ed i criteri per valutare la capacità di differenziazione da parte dei dirigenti nei giudizi relativi ai propri collaboratori nel rispetto dei seguenti principi:
 - a) la misurazione è ponderata in relazione al numero dei collaboratori valutati;
 - b) il fattore valutativo 2 non si applica nel caso di un numero di collaboratori inferiore o uguale a 2 e il peso si aggiunge al peso del fattore valutativo 3;
 - c) il peso complessivo è pari al 5%.

Art. 15 – Misurazione della performance individuale dei funzionari con incarico di Elevata Qualificazione (EQ) e del personale delle Aree

1. Il sistema di misurazione dei funzionari con incarico di Elevata Qualificazione e quello del personale delle Aree è articolato sui fattori di valutazione indicati nell'Allegato 1 del presente regolamento:
 - a) **fattore valutativo 1a** – Performance organizzativa della struttura di appartenenza e/o delle funzioni svolte risultante dalla Relazione annuale sulla Performance, alla quale è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) **fattore valutativo 1b** – Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati;
 - c) **fattore valutativo 3** – Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) **fattore valutativo 4** – Performance generale dell'Ente risultante dalla Relazione annuale sulla Performance.
2. Nell'ambito della performance organizzativa del personale delle aree, è possibile assegnare anche alcuni degli obiettivi operativi di altre articolazioni amministrative, tra quelli definiti nel PIAO.
3. La pesatura dei fattori valutativi è indicata nell'Allegato 1.

Art. 16 – Competenze e comportamenti professionali e organizzativi

1. Le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi oggetto di valutazione dei dirigenti e del personale delle Aree, compresi i funzionari con incarico di EQ, sono individuati nell'Allegato 2.

2. Il PIAO individua gli elementi di valutazione ed il relativo peso, fermo restando il peso complessivo del fattore. In assenza di specifiche indicazioni relativamente al peso, tutti gli elementi individuati concorrono in misura paritaria.
3. Le linee guida definiscono, a scopo orientativo per il valutatore, i comportamenti osservabili a fronte delle declaratorie comportamentali previste dall'Allegato 2.

Art. 17 – Definizione degli obiettivi individuali

1. Gli obiettivi individuali sono uno dei componenti della performance individuale del personale dirigente e non dirigente.
2. Vengono definiti e attribuiti nelle schede di assegnazione obiettivi entro il 28 febbraio di ciascun anno nel numero massimo di 6 per i Dirigenti, nel numero massimo di 5 per i Funzionari con incarico di EQ. e in numero massimo di 4 per la restante parte del personale. Una volta definiti, al fine di garantirne la massima conoscenza, sono oggetto di comunicazione ai dipendenti attraverso l'invio delle stesse schede individuali di assegnazione obiettivi almeno 20 giorni prima della scadenza delle stesse.
3. Gli obiettivi assegnati ai dirigenti non possono comprendere o prevedere attività non afferenti all'esercizio delle competenze dirigenziali, per come definite dal d. lgs. n. 165/2001, né attività consistenti nello svolgimento di attività amministrative di competenza del personale dei livelli.
4. L'OIV, a fronte della sussistenza di obiettivi individuali assegnati ai dirigenti consistenti in mere attività esecutive e di concetto o comunque non attinenti all'esercizio di funzioni dirigenziali, non attribuisce alcun peso né valutazione ai medesimi, anche a fronte di una proposta di assegnazione di un peso o punteggio da parte del valutatore.

Art. 18 - I valutatori

1. Il periodo di valutazione coincide con l'intero anno solare. Per essere valutati è necessario lo svolgimento di almeno 3 mesi di lavoro effettivo (in presenza o in modalità di lavoro agile).
2. L'organo di indirizzo politico-amministrativo della Regione Calabria valuta, su proposta dell'OIV, il Direttore Generale, legale rappresentante dell'Ente o figura equivalente.
3. Al Direttore Generale, legale rappresentante dell'Ente o figura equivalente compete la valutazione delle performance dei dirigenti.
4. I dirigenti valutano il personale assegnato.
5. I funzionari con incarico di elevata qualificazione hanno diritto ad autonoma valutazione, laddove l'incarico abbia avuto la durata di almeno tre mesi.
6. Qualora nel corso dell'anno solare si determini qualsivoglia modifica nell'assegnazione del personale, anche di qualifica dirigenziale, ciascun interessato, purché il periodo di permanenza presso la predetta articolazione amministrativa si sia protratto per almeno tre mesi, predispone una o più relazioni sullo stato di attuazione degli obiettivi individuali, sulle competenze e sui comportamenti professionali e organizzativi, da sottoporre alla valutazione del dirigente dell'articolazione amministrativa di provenienza in base al periodo di permanenza e a quella del dirigente della nuova struttura di assegnazione, per il restante periodo.
7. La valutazione costituisce per il dirigente onerato elemento rilevante ai fini della valutazione finale nell'ambito delle competenze e dei comportamenti.
8. La valutazione della performance individuale del dipendente (EQ e Aree) che nel corso dell'anno solare abbia prestato servizio presso due o più articolazioni amministrative è effettuata da ciascun dirigente competente alla valutazione in riferimento ai Settori di assegnazione. Nel caso in cui il dipendente non risulti valutabile in una delle articolazioni amministrative presso cui ha prestato servizio, perché ha effettuato meno di 3 mesi di lavoro effettivo, la valutazione è inclusa in quella della successiva articolazione amministrativa di assegnazione.
9. I dipendenti in comando sono valutati dal titolare del Settore presso il quale prestano la propria attività.
10. I dipendenti in distacco o in diversa forma di utilizzo sono valutati dall'amministrazione distaccante, salvo che non sia diversamente stabilito nella convenzione di utilizzo.
11. I dipendenti che svolgono attività in uffici diversi da quelli in cui sono assegnati sono valutati comunque dal dirigente

dell'ufficio presso il quale svolgono l'attività.

12. La valutazione individuale è effettuata, ai fini della progressione di carriera, del conferimento di incarichi e per gli altri scopi diversi dall'attribuzione di premi economici, anche per i dipendenti che non partecipano alla produttività individuale o collettiva.
13. Le linee guida indicano le modalità di attribuzione degli obiettivi e della valutazione nel caso di modifica dell'ufficio di assegnazione del dipendente nel corso dell'anno.

Art. 19 - Assegnazione degli obiettivi

1. L'assegnazione degli obiettivi compete al titolare del potere valutativo, mediante l'utilizzo delle schede di assegnazione previste nelle linee guida e controfirmate dal valutando, ed è effettuata entro il mese di febbraio dell'anno di riferimento con il supporto del Referente del ciclo della performance. Il mancato rispetto del termine indicato costituisce elemento rilevante ai fini della valutazione finale nell'ambito delle competenze e dei comportamenti.
2. Agli obiettivi è sempre assegnato un peso in relazione alla loro strategicità e complessità.
3. Il valutatore definisce inoltre i comportamenti organizzativi attesi e le competenze da sviluppare.
4. Gli obiettivi individuali del Direttore Generale dell'Ente sono assegnati dagli organi di indirizzo politico-amministrativo della Regione Calabria contestualmente all'approvazione del PIAO o con separato atto.
5. La mancata approvazione del PIAO non esime i valutatori dall'assegnazione degli obiettivi per la parte non riguardante la performance organizzativa.
6. Il titolare del potere valutativo può procedere all'assegnazione di obiettivi infra-annuali rilevanti ai fini della valutazione individuale, anche in relazione all'organizzazione della prestazione lavorativa in modalità agile. Le linee guida forniscono indicazioni di dettaglio tenendo conto della disciplina adottata dall'Ente in materia di lavoro agile.
7. Nel caso di diversa assegnazione nel corso dell'anno, il dirigente, entro quindici giorni, conferisce al personale, anche di qualifica dirigenziale, gli obiettivi.
8. Le linee guida o la sottosezione "Performance" del PIAO definiscono le modalità di assegnazione di ulteriori obiettivi previsti da norme di legge, statale o regionale.

Art. 20 – Monitoraggio intermedio e rimodulazione degli obiettivi individuali

1. Il monitoraggio e l'eventuale rimodulazione degli obiettivi attribuiti individualmente ai dirigenti e al personale non dirigente è effettuato secondo quanto previsto negli articoli precedenti.
2. In caso di rimodulazione di uno o più obiettivi di performance organizzativa si procede all'allineamento dei correlati obiettivi individuali e alla contestuale rimodulazione e apposizione firme per una nuova scheda di assegnazione obiettivi del-personale interessato.
3. Nell'ambito del monitoraggio intermedio, qualora emergano situazioni di criticità, il Dirigente competente, sentito il personale interessato, propone al valutatore, entro dieci giorni, le misure correttive.
4. I dipendenti, a loro volta, possono chiedere al proprio valutatore i chiarimenti necessari. La mancata proposizione di misure correttive o il mancato completamento del procedimento di autocorrezione comportano la riduzione del peso dell'obiettivo fino al suo azzeramento.
5. La mancata o intempestiva collaborazione del dirigente e dei soggetti interessati dagli esiti del monitoraggio intermedio costituisce elemento rilevante ai fini della valutazione finale nell'ambito delle competenze e dei comportamenti.

Art. 21 – Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

1. Il grado di raggiungimento degli obiettivi risulta dal grado di raggiungimento del target dell'indicatore o degli indicatori associati all'obiettivo.

2. Alla luce del valore assunto dagli indicatori alla fine del periodo di valutazione, sulla base delle risultanze del controllo di gestione con riferimento agli obiettivi definiti nel PIAO, viene attribuito a ciascun indicatore un punteggio secondo le regole stabilite nelle linee guida metodologiche e operative (utilizzate anche per gli indicatori di impatto e di performance presenti nel PIAO) distinguendo i seguenti due casi:
 - a) Nel caso di indicatori che possiedono un valore iniziale di riferimento (baseline) si utilizza una formula che utilizza tale valore in modo tale che per risultati consuntivati inferiori al valore iniziale il punteggio è pari a zero, per risultati consuntivati compresi tra il valore iniziale ed il target tale formula restituisce la relativa percentuale di raggiungimento in modo ponderato, per risultati consuntivati superiori al target la percentuale è del 100%;
 - b) Per gli indicatori che non possiedono un valore iniziale si applica una formula diversa consistente nel rapporto tra il valore raggiunto ed il valore di target prefissato a inizio ciclo o in fase di rimodulazione.
3. Il grado di raggiungimento per ciascun obiettivo, individuale o di struttura, si ottiene dalla media ponderata del valore raggiunto di tutti o parte dei suoi indicatori ponderato con il rispettivo peso; il grado di raggiungimento pesato di ciascun indicatore si ottiene moltiplicando il suo grado di raggiungimento per il suo peso percentuale rispetto a quello totale dell'obiettivo.
4. Nel caso in cui il valutatore riscontrasse che l'obiettivo non sia stato raggiunto ma che siano state svolte attività qualitativamente o quantitativamente rilevanti non completate per cause esterne al valutato e da lui non governabili, il valutato può richiedere la rideterminazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo al valutatore, tramite la compilazione della relazione individuale di valutazione, motivando in modo puntuale le cause che hanno determinato il mancato o ritardato conseguimento.
5. Il grado di conseguimento della performance organizzativa per il personale non direttamente responsabile di obiettivi operativi coincide, normalmente, col grado di conseguimento di uno o due obiettivi operativi con determinati indicatori e pesi stabiliti in fase di programmazione; in assenza di pesi, in caso di più obiettivi, si suddivide il peso del fattore valutativo in parti uguali.
6. Nel caso in cui il mancato conseguimento dell'obiettivo da parte del dirigente non gli sia direttamente imputabile, il valutatore (Direttore Generale) può riconoscere, previa adeguata motivazione contenuta nella relazione individuale di valutazione, un diverso grado di raggiungimento al personale associato. Se il mancato conseguimento dell'obiettivo riguarda unità di personale non dirigenziale, l'eventuale riconoscimento, previa adeguata motivazione contenuta nella relazione individuale di valutazione, avviene a cura del Direttore Generale di concerto con il valutatore.

Art. 22 - Partecipazione alla valutazione e valutazione partecipativa

1. Alla valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi dei dirigenti di Settore partecipano rispettivamente i dirigenti degli altri Settori e i dipendenti assegnati all'unità organizzativa di competenza nell'anno di riferimento della valutazione, ancora in servizio al momento della valutazione.
2. Alla valutazione dei dirigenti partecipano, altresì, i cittadini e gli utenti dei servizi. Gli strumenti adottati per la valutazione partecipativa sono uno o più fra i seguenti: focus group, questionari, eventi seminari, survey, ricorso a facilitatore esterno in contesti più conflittuali, approcci più quantitativi con uso di piattaforme digitali.
3. Le linee guida prevedono forme di valutazione partecipativa dei comportamenti professionali e organizzativi dei dirigenti di vertice e dei dirigenti con il coinvolgimento diretto del personale non dirigenziale della struttura cui il dirigente è assegnato.
4. Le linee guida definiscono le modalità attuative della partecipazione alle valutazioni di cui ai commi 1, 2 e 3, prevedono l'utilizzazione di un supporto informatico e una procedura di raccolta delle valutazioni che garantisce l'anonimato dei partecipanti, indicano la tempistica per l'applicazione graduale delle medesime linee guida e identico definiscono il flusso e la tempistica per l'alimentazione delle schede di valutazione. Tenendo in considerazione la novità del metodo, tale metodologia sarà adottata in modo graduale per almeno un ciclo di applicazione sperimentale delle modalità partecipative a campione e si presume che possa entrare in vigore in

modo operativo nel 2027.

5. Nell'Allegato 2 è definita l'incidenza percentuale della partecipazione alla valutazione per ciascuno degli elementi di dettaglio del fattore di valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi.
6. Le valutazioni previste dal presente articolo non possono essere oggetto di riesame.

Art. 23 - Valutazione performance individuale – consuntivazione

1. La valutazione della performance individuale inizia con la consuntivazione degli elementi utili alla misurazione e valutazione finale.
2. La consuntivazione è effettuata entro 30 giorni dalla validazione positiva della relazione annuale sulla performance da parte dell'OIV. Il mancato rispetto del predetto termine costituisce elemento rilevante ai fini della valutazione finale nell'ambito delle competenze e dei comportamenti.
3. Per facilitare la redazione della valutazione individuale ai dipendenti, una volta completata la consuntivazione, viene inviata a ognuno di essi un prospetto informativo di valutazione con i risultati ottenuti dalla consuntivazione per ognuno dei fattori valutativi indicati negli articoli 14 e 15.
4. Anche sulla base delle risultanze del documento del precedente comma, i valutandi predispongono un'apposita relazione, in base al modello previsto dalle Linee Guida metodologiche ed operative, nella quale indicano, per ciascun fattore di valutazione, ogni elemento utile ai fini della valutazione e le ragioni degli eventuali scostamenti.
5. In particolare, la relazione contiene:
 - a) con riferimento agli esiti della performance organizzativa, ogni elemento utile per motivare i risultati ottenuti dall'articolazione amministrativa di appartenenza e ogni elemento utile per la valutazione individuale;
 - b) ogni elemento utile per la misurazione oggettiva degli obiettivi individuali e per motivare i risultati ottenuti;
 - c) ogni elemento utile per la valutazione degli ulteriori fattori di valutazione e degli elementi di dettaglio delle competenze e dei comportamenti assegnati. A tal fine, la consuntivazione riguarda anche i comportamenti osservabili qualora specificati in sede di assegnazione degli obiettivi individuali.

Art. 24 - Meccanismi di calibrazione

1. Al fine di garantire l'omogeneità del processo valutativo e fornire un supporto metodologico all'applicazione dei meccanismi di calibrazione, i valutatori applicano i parametri valutativi su cui orientare la valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi del personale contenuti nelle linee guida metodologiche e operative.
2. Le previsioni di cui al comma 1 non devono interferire con l'autonomia del valutatore cui sono comunque rimesse le determinazioni finali.

Art. 25 – Valutazione Finale

1. È vietata la valutazione basata su schede e relazioni del valutato.
2. Il valutatore:
 - a) compila la scheda di valutazione secondo quanto previsto negli articoli precedenti del presente regolamento;
 - b) valuta i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati al valutato;
 - c) valuta le competenze espresse, intese come insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti, in relazione a quelle richieste al valutato, tenendo conto anche del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
 - d) valuta specifici comportamenti organizzativi posti in essere nella generazione della prestazione d'esercizio da parte del valutato;
 - e) valuta la capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori;
3. I pesi dei singoli fattori valutativi della dirigenza e del personale delle aree sono schematizzati nell'Allegato 1 al

presente regolamento.

4. Il valutatore non può discostarsi dagli esiti delle misurazioni oggettive dei fattori valutativi, se non sulla base di un'adeguata motivazione e previa diretta assunzione di responsabilità in ordine alle ragioni obiettive e certe per le quali ritiene di discostarsene. In ogni caso non costituiscono ragioni obiettive quelle addebitabili a condotte e/o fatto proprio del valutato, né quelle che possono essere oggetto di censura, di contestazione disciplinare o dovute a negligenza nell'esecuzione dei doveri del dirigente o del dipendente valutato.
5. Il valutatore, se lo ritiene necessario, può effettuare un colloquio al fine di registrare le eventuali osservazioni del valutato da riportare per iscritto nella scheda di valutazione.
6. Il valutatore provvede alla stesura finale della scheda di valutazione e alla trasmissione al valutato e all'articolazione amministrativa competente in materia di organizzazione e gestione del personale. La scheda di valutazione è controfirmata per presa visione dal valutato.
7. La valutazione è effettuata entro 90 giorni dalla validazione positiva della Relazione annuale sulla Performance da parte dell'OIV.
8. Il mancato rispetto dei limiti temporali previsti dal precedente comma costituisce elemento rilevante ai fini della valutazione finale nell'ambito delle competenze e dei comportamenti.
9. In caso di valutazione negativa, per come disciplinata dall'art. 21, prima della relativa formalizzazione, il valutatore dovrà acquisire, in contraddittorio con il valutato, le eventuali osservazioni di quest'ultimo, il quale potrà farsi assistere dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato da persona di sua fiducia.

Art. 26 - Richiesta di riesame

1. Entro 10 giorni dalla data della notifica della scheda definitiva di valutazione, il valutato può presentare al valutatore una richiesta di riesame in forma scritta e motivata.
2. È condizione di ammissibilità della richiesta di riesame la presenza nella relazione di cui all'art. 23, di tutti gli elementi valutativi indicati al comma 4 del medesimo articolo.
3. Il valutatore riscontra la richiesta entro 20 giorni dal ricevimento della medesima indicando le motivazioni del provvedimento assunto all'esito del riesame. Il rispetto del predetto termine costituisce elemento rilevante ai fini della valutazione finale nell'ambito delle competenze e dei comportamenti.
4. Il valutatore, nell'ambito del procedimento di cui al comma 1, effettua obbligatoriamente un colloquio, durante il quale il valutato può essere assistito da un rappresentante sindacale da lui stesso designato o da persona di sua fiducia.

Art. 27 - Procedure di conciliazione

1. Il valutato, entro 10 giorni dalla conclusione della fase di riesame prevista dall'art. 26, può richiedere l'attivazione della procedura di conciliazione, con istanza scritta e motivata. Il predetto termine decorre dalla notifica al valutato del provvedimento di rigetto o di accoglimento parziale o, ancora, dal decorso del termine senza che sia intervenuto alcun provvedimento esplicito.
2. Il procedimento si svolge come di seguito indicato:
 - a) nel caso in cui il valutato è un dirigente o un soggetto titolare di incarico ad esso equiparato, la conciliazione è effettuata da un collegio composto dal Direttore Generale legale rappresentante dell'ente, che lo presiede, da un componente dell'OIV designato dall'organismo e dal dirigente generale dell'assessorato vigilante.
 - b) nel caso in cui il valutato è un dipendente non dirigente, la conciliazione è effettuata da un collegio composto dal Dirigente responsabile del Settore Amministrativo, dal direttore generale del dipartimento vigilante ovvero da un componente da questi individuato con qualifica non inferiore a dirigente, che lo presiede e da un componente individuato dal valutato.
3. L'organo di conciliazione esamina la richiesta entro quindici giorni dal ricevimento della medesima e se ritiene le motivazioni esposte, ammissibili e pertinenti, convoca un incontro di conciliazione, da tenersi alla presenza del valutatore; in caso contrario l'organo di conciliazione comunica il rigetto dell'istanza.

4. Nell'ipotesi di impossibilità motivata del valutato a partecipare all'incontro, lo stesso può richiedere il differimento dell'incontro in altra data da fissarsi entro i successivi 10 giorni.
5. Se anche per la seconda convocazione il valutato è impossibilitato a presenziare all'incontro, l'organo di conciliazione decide sulla base dell'esame documentale.
6. All'incontro di conciliazione il valutato può essere assistito da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia. L'incontro di conciliazione si svolge anche in assenza del valutatore.
7. Entro dieci giorni dall'incontro di conciliazione l'organo di conciliazione formula una proposta al titolare del potere valutativo di conferma o di modifica della valutazione.
8. Il titolare del potere valutativo si determina in via definitiva entro 15 giorni dal ricevimento della proposta, mediante la trasmissione della scheda definitiva all'interessato, all'articolazione amministrativa preposta alla gestione del fascicolo del dipendente ed all'unità organizzativa preposta alla gestione economica del personale.

Art. 28 - Valutazione negativa

1. La valutazione negativa è dichiarata dal valutatore nella relativa scheda e rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.
2. Al punteggio ricadente nel range 0-60 non corrisponde alcuna erogazione della retribuzione di risultato, secondo quanto previsto nell'Allegato 3.

Art. 29 - Responsabilità dirigenziale

1. La valutazione negativa del dirigente dà luogo a responsabilità ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e, degli atti costitutivi dell'Ente secondo le competenze in materia ivi stabilite.
2. Il dirigente valutato può farsi assistere da un difensore o da un rappresentante sindacale.

Art. 30 - Sistema premiale e di incentivazione

1. L'Ente, oltre alle risorse che la contrattazione integrativa destina agli istituti premiali previsti dall'art. 20 e ss. del d.lgs. n. 150/2009, può prevedere forme di premialità di natura non economica, finanziate nei limiti delle risorse di bilancio.
2. Gli strumenti di premialità di natura non economica saranno attivati e finanziati in base alla relativa previsione legislativa e, quando necessario, dal contratto collettivo nazionale di lavoro che ne definisce le regole di dettaglio per l'attivazione.
3. È prevista la riduzione complessiva della retribuzione di risultato, nella misura stabilita dalla contrattazione decentrata, per i dirigenti e i funzionari con incarico di EQ, al fine di tenere conto dei compensi e incentivi stabiliti da disposizioni di legge in favore del personale che svolge attività particolari definite dalla legge.

Art. 31 - Premi correlati alla performance organizzativa ed individuale

1. Con riferimento ai dirigenti ed ai funzionari con incarico di EQ la ripartizione in quote della retribuzione di risultato, per remunerare rispettivamente la performance individuale e organizzativa, è determinata sulla base delle seguenti regole:
 - a) la retribuzione di risultato massima e la relativa ripartizione in quote è determinata secondo i criteri definiti in sede di contrattazione collettiva nazionale e decentrata secondo le rispettive competenze e procedendo alla riduzione complessiva della retribuzione di risultato al fine di tenere conto dei compensi e incentivi previsti da disposizioni di legge in favore del personale che svolge attività particolari definite dalla legge;

- b) per la remunerazione della performance organizzativa è utilizzata la percentuale di sintesi determinata dalla media ponderata tra la performance di ente con peso pari al 20% e la performance dell'unità organizzativa di diretta responsabilità con peso pari all'80%.
 - c) I livelli di premialità ai quali corrisponde la quota di risultato destinata a remunerare la performance organizzativa ed individuale sono indicati nell'Allegato 3;
2. Relativamente agli incarichi ad interim, quando questi implicano un trattamento accessorio a valere sulla retribuzione di risultato, si applicano le medesime regole indicate nel comma 1.
3. Relativamente al personale delle aree, ad esclusione dei funzionari con incarico di EQ, si applicano le seguenti regole:
- a) l'assegnazione delle risorse destinate alla premialità individuale, è effettuata dal responsabile del personale, sulla base dei criteri definiti in contrattazione collettiva, applicando i livelli premiali di cui all'Allegato 3 e tenendo conto del numero di dipendenti assegnati e delle aree di inquadramento; qualora il budget non sia distribuito tra le articolazioni amministrative, la determinazione del premio individuale e la relativa erogazione è effettuata, tenendo conto di tutte le valutazioni individuali, dal Dirigente del Settore Amministrativo per tutto il personale;
 - b) le risorse destinate a remunerare la performance organizzativa, individuate in applicazione dei criteri generali definiti in sede di contrattazione integrativa, sono distribuite tra le unità organizzative o assimilate tenendo conto del numero di dipendenti assegnati e dell'area di inquadramento;
 - c) per la remunerazione della performance organizzativa è utilizzata la percentuale di sintesi determinata dalla media ponderata tra la performance di ente con peso pari al 20% e la performance dell'unità organizzativa di diretta responsabilità ovvero quella nella quale il dipendente è incardinato con peso pari all'80%;
 - d) Il premio individuale è erogato a seguito di valutazione della performance individuale da parte del dirigente preposto alla struttura di appartenenza, in relazione alle risorse assegnate alla medesima struttura e tenendo conto di tutte le valutazioni;
 - e) i livelli premiali e la correlazione con i premi spettanti per ciascun livello sono indicati nell'Allegato 3.

Art. 32 - Linee Guida metodologiche e operative

1. L'Ente, previo parere vincolante dell'OIV adotta, come allegato del presente regolamento, le linee guida metodologiche e operative, anche sulla base delle direttive del Ministro della Funzione Pubblica, degli indirizzi del Dipartimento Funzione Pubblica, delle best practices a livello nazionale ed internazionale.

Art. 33 - Responsabilità

1. I dirigenti assicurano una costante, completa, tempestiva e puntuale collaborazione con l'OIV e con le strutture preposte al controllo strategico e di gestione e alla valutazione del personale. L'inosservanza costituisce elemento rilevante ai fini della valutazione finale nell'ambito delle competenze e dei comportamenti.

Allegato 1 - Schema Valutativo della Performance Individuale della Dirigenza e del Personale

FATTORI DI VALUTAZIONE	DIRIGENTI NON GENERALI	FUNZIONARI CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	FUNZIONARI	ISTRUTTORI	OPERATORI ED OPERATORI ESPERTI
1a - Performance organizzativa della struttura di appartenenza	35	35	20	15	10
1b - Obiettivi individuali ed eventuali ulteriori obiettivi specifici previsti dal contratto individuale	25	25	20	20	10
2 - Capacità di differenziazione delle valutazioni	5	-	-	-	-
3 - Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	25	30	50	60	75
4 - Performance generale dell'Ente	10	10	10	5	5
Totale	100	100	100	100	100

Allegato 2 - Competenze professionali e comportamenti organizzativi

Fattore valutativo: Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate – Dirigenti								
Elementi di dettaglio	Descrizione	Valutazione del titolare del potere valutativo	Valutazione partecipata					
		peso	peso	Dirigenti	peso	Collaboratori	peso	Stakeholder esterni
1 - Guida e coordinamento (Team leadership)	Attitudine all'orientamento al coinvolgimento efficace di un gruppo di lavoro necessario per il raggiungimento degli obiettivi anche con continui feedback sulle attività realizzate; organizzazione e comunicazione efficace delle attività del gruppo definendo chiaramente i ruoli attesi	60	20	X	20	X		
2 - Comunicazione, ascolto e feedback	Inclinazione ad ascoltare e considerare senza pregiudizi le richieste degli interlocutori usando il dialogo e rispondendo in tempi ragionevoli con forme di comunicazione adeguate ed efficaci	60	20	X	10	X	10	X
3 - Gestione dei conflitti	Prevenire l'insorgere di conflitti interpersonali e gestirli con soluzioni efficaci nel caso si manifestino. Considerare il punto di vista di tutte le parti in conflitto ricercando soluzioni il più possibile condivise nell'interesse degli utenti interni/esterni. Conservare il controllo delle proprie azioni e reazioni in situazioni di lavoro complesse comprese quelle emotive, ostili e stressanti mantenendo un comportamento equilibrato e adeguato al contesto lavorativo	60	20	X	20	X		
4 - Rappresentanza dell'ente	Capacità di rappresentare l'Ente all'esterno manifestando senso dell'Istituzione, costruendo e mantenendo reti di relazioni con altri Enti, imprese e organizzazioni, pubbliche e private	60	30	X			10	X
5 - Analisi e soluzione dei problemi	Capacità di comprendere i problemi individuandone cause e possibili azioni correttive; valutare diverse soluzioni (identificando per ognuna aspetti positivi e negativi) a un problema con analisi strutturate; assumere iniziative per la gestione delle criticità di fronte a problemi non previsti	70			30	X		
6 - Innovazione	Attitudine a ricercare e proporre soluzioni innovative, anche sulla base di analisi di benchmark, con metodi di lavoro diversi da quelli abituali verificando la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate	60	10	X	30	X		
7 - Pensiero strategico	Leggere il contesto e comprendere gli scenari di sviluppo in atto elaborando ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni e collegando le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	80	20	X				

Fattore valutativo: Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate – <u>Dirigenti</u>								
Elementi di dettaglio	Descrizione	Valutazione del titolare del potere valutativo	Valutazione partecipata					
		peso	peso	Dirigenti	peso	Collaboratori	peso	Stakeholder esterni
8 - Delega	Predisposizione ad assegnare compiti e responsabilità in modo coerente alle competenze ed alle potenzialità dei collaboratori mettendo a disposizione gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati e assicurando ad essi autonomia, fiducia e sostegno	70			30	X		
9 - Programmazione e organizzazione	Definizione efficace di piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi individuandone le diverse variabili, le priorità, le mete finali e le fasi intermedie con modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con impiego ottimale di risorse (umane, tecniche ed economiche)	80	10	X	10	X		
10 - Decisione	Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili, valutando le conseguenze e assumendosi sempre la responsabilità delle proprie scelte	90			10	X		
11 - Orientamento al risultato	Attitudine a scegliere le strategie più efficaci per raggiungere i risultati privilegiando quelli di maggiore importanza per l'utenza e attivandosi per il superamento ottimale di eventuali ostacoli	100						
12 - Grado di conformità dei comportamenti alla normativa e adeguatezza del rendimento	1. Grado di conformità del comportamento del valutato alle leggi o regolamenti statali o regionali espressamente dichiarati rilevanti ai fini della valutazione individuale, riferite ai dirigenti salvo diversa previsione espressa normativa, riguardanti le norme che prevedono obblighi specifici rientranti nella competenza del valutato. 2. Adeguatezza e costanza nel rispetto degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'Ente di appartenenza, desumibile dall'assenza di contestazioni formali del titolare del potere valutativo	100						

Fattore valutativo: Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate – Funzionari con incarico di EQ				
Competenze e Comportamenti	Descrizione	Valutazione del titolare del potere valutativo	Valutazione partecipata	
		peso	peso	Collaboratori e/o responsabili di strutture
1 - Guida e coordinamento (Team leadership)	Attitudine all'orientamento al coinvolgimento efficace di un gruppo di lavoro necessario per il raggiungimento degli obiettivi anche con continui feedback sulle attività realizzate; organizzazione e comunicazione efficace delle attività del gruppo definendo chiaramente i ruoli attesi	70	30	x
2 - Comunicazione, ascolto e feedback	Inclinazione ad ascoltare e considerare senza pregiudizi le richieste degli interlocutori usando il dialogo e rispondendo in tempi ragionevoli con forme di comunicazione adeguate ed efficaci	70	30	x
3 - Gestione dei conflitti	Prevenire l'insorgere di conflitti interpersonali e gestirli con soluzioni efficaci nel caso si manifestino. Considerare il punto di vista di tutte le parti in conflitto ricercando soluzioni il più possibile condivise nell'interesse degli utenti interni/esterni. Conservare il controllo delle proprie azioni e reazioni in situazioni di lavoro complesse comprese quelle emotive, ostili e stressanti mantenendo un comportamento equilibrato e adeguato al contesto lavorativo	70	30	x
4 - Rappresentanza dell'ente	Capacità di rappresentare l'Ente all'esterno manifestando senso dell'Istituzione, costruendo e mantenendo reti di relazioni con altri Enti, imprese e organizzazioni, pubbliche e private	100		
5 - Analisi e soluzione dei problemi	Capacità di comprendere i problemi individuandone cause e possibili azioni correttive; valutare diverse soluzioni (identificando per ognuna aspetti positivi e negativi) a un problema con analisi strutturate; assumere iniziative per la gestione delle criticità di fronte a problemi non previsti	90	10	x
6 - Flessibilità	Lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Agire efficacemente rispetto ad eventi non previsti e non ordinari contribuendo in modo critico ma non polemico	80	20	x
7 - Accuratezza e qualità della prestazione professionale	Capacità di agire con accuratezza nello svolgimento delle proprie funzioni applicando le procedure necessarie in modo adeguato; capacità di assicurare la necessaria precisione e gli standard di qualità richiesti sottoponendo a verifica l'andamento del proprio lavoro regolarmente e in autonomia con il fine di prevenire e correggere eventuali errori e ritardi	100		
8 - Programmazione e organizzazione	Definizione efficace di piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi individuandone le diverse variabili, le priorità, le mete finali e le fasi intermedie con modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con impiego ottimale di risorse (umane, tecniche ed economiche)	100		

9 - Decisione	Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili, valutando le conseguenze e assumendosi sempre la responsabilità delle proprie scelte	100		
10 - Gestione progetti/processi	Garantire una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento dei progetti e intervenire a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro anche attraverso disponibilità a mettere in discussione le prassi consolidate	90	10	x
11 - Orientamento al risultato	Attitudine a scegliere le strategie più efficaci per raggiungere i risultati privilegiando quelli di maggiore importanza per l'utenza e attivandosi per il superamento ottimale di eventuali ostacoli	100		
12 - Capacità di lavorare in maniera "agile"	Capacità di assumere la responsabilità dell'organizzazione del proprio lavoro, individuando e mettendo in atto le modalità di lavoro adatte a perseguire gli obiettivi individuati, gestendo correttamente i tempi e gli spazi dedicati alle attività lavorative.	100		
13 - tempestività nel ciclo di gestione della performance	Rispetto dei tempi nel fornire la documentazione richiesta per l'assegnazione obiettivi, monitoraggio intermedio e finale e nella valutazione individuale della performance – elemento soggetto a misurazione secondo i seguenti parametri e criteri: Rispetto pieno della tempistica = 100% del peso del comportamento - Ritardo medio entro il 10% = 90% del peso del comportamento - Ritardo medio tra il 11 ed il 20% = 80% del peso del comportamento - Ritardo medio tra il 21 ed il 50% = 50% del peso del comportamento - Ritardo medio tra il 51 ed il 70% = 30% del peso del comportamento - Ritardo medio oltre il 70% = 0% del peso del comportamento	100		

Fattore valutativo: Competenze e comportamenti professionali e organizzativi – Funzionari senza incarico EQ, Istruttori, Operatori esperti e Operatori							
Competenze e Comportamenti	Descrizione	Area di inquadramento			Valutazione del titolare del potere valutativo	Valutazione partecipata	
		Funzionari	Istruttori	Operatori esperti / operatori	Peso	Peso	Responsabili di Uffici/strutture e Coordinatori
1 - Orientamento al cittadino/servizio	Capacità di approfondire le necessità dell'utente esterno/interno adattando il proprio modo di relazionarsi alle loro caratteristiche e cercando di fornire risposte alle loro esigenze e ai loro bisogni	X	X	X	70	30	X
2 - Lavorare in gruppo	Attitudine a integrarsi con i membri del gruppo, nel rispetto delle regole e dei ruoli, manifestando esplicitamente disponibilità al confronto costruttivo e contribuendo, spesso anche oltre la propria competenza, al risultato complessivo del gruppo.	X	X	X	70	30	X
3 - Analisi e soluzione dei problemi	Capacità di comprendere i problemi individuandone cause e possibili azioni correttive; valutare diverse soluzioni (identificando per ognuna aspetti positivi e negativi) a un problema con analisi strutturate; assumere iniziative per la gestione delle criticità di fronte a problemi non previsti	X	X		70	30	X
4 - Capacità di trasferimento delle conoscenze all'utenza interna/esterna	Capacità di adattare il linguaggio per la trasmissione di nozioni e informazioni alle caratteristiche dell'utenza; saper stimolare interesse negli ascoltatori lasciando adeguato spazio alla loro partecipazione; utilizzo adeguato di strumenti multimediali che migliorino il trasferimento delle conoscenze	X	X		70	30	X
5- Auto – organizzazione	Organizzare il proprio lavoro in autonomia e in piena sintonia con gli obiettivi, le modalità condivise e le esigenze del servizio o dell'Unità Operativa rispettando i tempi di programmazione con il fine ultimo di utilizzare al meglio il proprio tempo lavorativo	X	X	X	70	30	X
6 - Flessibilità	Lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Agire efficacemente rispetto ad eventi non previsti e non ordinari contribuendo in modo critico ma non polemico	X	X	X	70	30	X
7- Accuratezza e qualità della prestazione professionale	Capacità di agire con accuratezza nello svolgimento delle proprie funzioni applicando le procedure necessarie in modo adeguato; capacità di assicurare la necessaria precisione e gli standard di qualità richiesti sottoponendo a verifica l'andamento del proprio lavoro regolarmente e in autonomia con il fine di prevenire e correggere eventuali errori e ritardi	X	X		70	30	X

Fattore valutativo: Competenze e comportamenti professionali e organizzativi – Funzionari senza incarico EQ, Istruttori, Operatori esperti e Operatori							
Competenze e Comportamenti	Descrizione	Area di inquadramento			Valutazione del titolare del potere valutativo	Valutazione partecipata	
		Funzionari	Istruttori	Operatori esperti / operatori	Peso	Peso	Responsabili delle Strutture e/o altri dipendenti
8 - Partecipazione e impegno lavorativo	Inclinazione a partecipare alle riunioni ed al lavoro con impegno e motivazione svolgendo le attività che sono di sua competenza in modo autonomo, ricorrendo raramente all'aiuto dei colleghi e senza necessità di sostegno motivazionale per raggiungere gli obiettivi	X	X	X	70	30	X
9 - Orientamento all'efficienza	Attitudine ad operare con metodo e celerità rispettando tempi e scadenze previste e con utilizzo ottimale delle risorse a disposizione	X	X	X	70	30	X
10 - Gestione progetti/processi	Garantire una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento dei progetti e intervenire a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro anche attraverso disponibilità a mettere in discussione le prassi consolidate	X			70	30	X
11 - Capacità di lavorare in maniera "agile"	Capacità di assumere la responsabilità dell'organizzazione del proprio lavoro, individuando e mettendo in atto le modalità di lavoro adatte a perseguire gli obiettivi individuati, gestendo correttamente i tempi e gli spazi dedicati alle attività lavorative	X	X	X	100		
12 - tempestività nel ciclo di gestione della performance	Rispetto dei tempi indicati nella documentazione richiesta per l'assegnazione obiettivi, monitoraggio intermedio e finale e nella valutazione individuale della performance – elemento soggetto a misurazione secondo i seguenti parametri e criteri: Rispetto pieno della tempistica = 100% del peso del comportamento - Ritardo medio entro il 10% = 90% del peso del comportamento - Ritardo medio tra l'11 ed il 20% = 80% del peso del comportamento - Ritardo medio tra il 21 ed il 50% = 50% del peso del comportamento - Ritardo medio tra il 51 ed il 80% = 30% del peso del comportamento - Ritardo medio oltre il 80% = 0% del peso del comportamento	X	X	X	100		

Allegato 3 - Premialità

PREMIALITÀ

La presente sezione individua la correlazione tra la valutazione individuale e l'attribuzione della premialità, per i casi in cui dalla valutazione discenda l'erogazione di premi economici in base alla legge e al contratto collettivo. La sezione non trova applicazione qualora il dipendente, pur valutato, non partecipi alla produttività collettiva o individuale.

LIVELLI PREMIALI

Livello	Punteggi	Descrizione	Premialità	
			Dirigenti e titolari di EQ (% retribuzione di risultato)	Personale delle Aree (premio individuale)
1 – Inadeguato	0-60	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi	0	0
2- Adeguato	61-80	Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifestazione di comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche. Il valutato non necessita di interventi di sostegno.	60	60
3- Buono	81-90	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.	80	80
4- Eccellente	91-100	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento.	100	100

ULTERIORI INCREMENTI RETRIBUTIVI

Il premio individuale sarà ulteriormente aumentato, nella misura prevista dal contratto decentrato e comunque non inferiore al 30% rispetto al valore medio pro capite dei soli premi spettanti in esito alla valutazione individuale per come indicato nell'articolo 81 del CCNL Funzioni Locali vigente. L'incremento del premio spetta ad una percentuale di dipendenti, stabilito in sede di contrattazione decentrata, le cui valutazioni sono le più alte nell'ambito del primo livello premiale. Relativamente agli incarichi conferiti ad interim per i quali è previsto un incremento retributivo a valere sulla retribuzione di risultato si applicano i medesimi livelli premiali.