

MANUALE DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI ANZIO

CAPO I – DISPOSIZIONI GENERALI

ART. 1 - PRINCIPI INFORMATIVI DEL SISTEMA

Il sistema di gestione della performance del Comune di Anzio è definito da alcuni elementi fondanti:

- è premiante, in quanto mira a riconoscere e ricompensare, con forme diverse, meriti e capacità individuali;
- è legato ai risultati della valutazione annuale e/o infrannuale;
- è diretto a stimolare migliori prestazioni lavorative nell'attuazione degli obiettivi dell'ente, l'efficienza e l'efficacia del servizio pubblico e la soddisfazione dell'utenza;
- è caratterizzato dalla circolarità del sistema di pianificazione/controllo, valutazione e incentivazione; come il sistema di incentivazione è consequenziale rispetto al sistema di valutazione, alla stessa stregua quest'ultimo non può prescindere da un corretto sistema di pianificazione e di controllo delle attività;
- pone al centro il Piano degli Obiettivi (PDO) inteso come strumento: programmatico di attuazione del principio di distinzione fra attività di indirizzo e controllo e attività gestionale; legittimante l'erogazione del trattamento economico accessorio nelle diverse forme e ai diversi livelli di responsabilità. Del PDO è responsabile la figura professionale del Direttore Generale;
- valuta in modo conforme alle rispettive posizioni il Direttore Generale, i dirigenti, le PO e il personale dipendente.

ART. 2 – FINALITÀ DEL SISTEMA

Il sistema di misurazione dell'Amministrazione Comunale persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione lavorativa, ai diversi livelli delle responsabilità, verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente; la valorizzazione del personale, a tutti i livelli delle responsabilità, l'introduzione di una nuova cultura organizzativa e di integrità e l'assegnazione dei premi individuali collegati ai risultati conseguiti (premi di performance).

Tale processo permette ai valutatori di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- incrementare la responsabilizzazione dei valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree di responsabilità soggette a valutazione.

Per quel che concerne i valutati il processo di valutazione permette di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- incrementare l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del proprio lavoro.

ART. 3 - CONTENUTO DEL SISTEMA

Nel sistema di gestione della performance la valutazione è permanente e sistematica, nel senso che entra a far parte dell'ordinario modo di lavorare e di gestire le risorse umane ed ha per oggetto le prestazioni e i risultati dell'attività lavorativa, intendendosi con prestazioni aspetti del comportamento, della personalità e della capacità del lavoratore, mentre con i risultati gli effetti della prestazione sul raggiungimento degli obiettivi dell'ente. La valutazione deve inoltre coordinarsi con le procedure di controllo interno e di verifica dei risultati gestionali.

Il sistema di misurazione a livello organizzativo dovrà, attraverso un processo di sviluppo nel tempo, rendere il comune capace di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

ART. 4 - SOGGETTI RESPONSABILI DELL'ATTUAZIONE DEL SISTEMA

I soggetti responsabili del processo di valutazione sono:

- *in primis* il Nucleo di Valutazione che svolge un ruolo fondamentale nel processo di misurazione e valutazione delle strutture e dei dirigenti e nell'adempimento degli obblighi di integrità e trasparenza richiesti alle amministrazioni pubbliche;
- il Sindaco;
- il Direttore Generale;
- i dirigenti d'area;
- i responsabili dei Servizi complessi e i dirigenti.

Per la specifica delle competenze di ciascun soggetto si rimanda all'art. 6.

CAPO II – PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 5 - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance si rifà interamente all'art. 4 del D.Lgs. n. 150/2009 e si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di

- risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
 - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (art. 4 D.lgs. n. 150/2009).

ART. 6 - DEFINIZIONE ED ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il ciclo di gestione è realizzato sulla base delle linee programmatiche del Sindaco, con l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica (per quanto riguarda l'individuazione degli obiettivi strategici su base triennale) del PEG e del Piano degli Obiettivi (per quanto riguarda la traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi annuali).

La RPP copre un periodo pari a quello del bilancio pluriennale.

Ciascun progetto della RPP dovrà contenere:

- l'area strategica di riferimento
- il macro obiettivo (obiettivo strategico) cui è correlato
- il piano di attività per il suo raggiungimento e gli indicatori con i relativi target
- le risorse finanziarie
- le risorse umane, le professionalità e gli attori da coinvolgere

Il PdO comprende l'insieme degli obiettivi del sistema riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; per specifici obiettivi si può prevedere una durata inferiore.

Questi devono possedere le seguenti caratteristiche: chiarezza, realtà, raggiungibilità, dettaglio, misurabilità, coerenza con gli altri atti di pianificazione.

In riferimento all'individuazione degli obiettivi devono essere individuate dalla Direzione Generale, sentita la Giunta, almeno quattro aree strategiche:

Per ciascuna area strategica di attività, vanno consequenzialmente definiti degli obiettivi strategici a loro volta distinguibili in **obiettivi di outcome** ed **obiettivi di specifici programmi strategici** e a cui devono collegarsi indicatori utili a misurarne il grado di raggiungimento.

Gli obiettivi di outcome hanno una dimensione di lungo periodo (triennale) che deve essere valutata in termini di impatto sulla collettività, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli stakeholders. Il raggiungimento di tali obiettivi è misurato, pertanto, attraverso indicatori di outcome. Dagli obiettivi strategici discende la necessità di svolgere determinate attività e di erogare determinati servizi. Le modalità attese di svolgimento di tali attività e servizi consentono di definire gli obiettivi operativi, ai quali sono altresì collegati ulteriori indicatori in grado di misurarne il grado di raggiungimento.

Gli obiettivi di specifici programmi strategici devono essere valutati sia rispetto all'attuazione del programma che ai suoi effetti ultimi sulla collettività. Il grado di raggiungimento di tali obiettivi si misura pertanto tramite indicatori di output opportunamente collegati agli indicatori di outcome.

Ogni obiettivo strategico è articolato, all'interno del PDO, in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite azioni, tempi, risorse, responsabilità organizzative (c.d. Piani operativi ai sensi della delibera CIVIT 112/2010). Ogni obiettivo operativo può essere misurato tramite indicatori di output, di efficienza ed efficacia (riferiti alle risorse umane e materiali utilizzate), di qualità dei servizi erogati, ecc.

Gli indicatori di outcome e gli indicatori di output relativi programmi strategici permettono di misurare la performance organizzativa dell'ente nel suo complesso.

Gli indicatori di output dei programmi operativi e quelli di efficienza ed efficacia nell'utilizzo delle

risorse permettono la misurazione della performance a livello di unità organizzativa (o area dirigenziale).

Gli indicatori di qualità possono essere utilizzati sia con riferimento alla misurazione della qualità complessiva dei servizi dell'ente sia, più di frequente, per valutare la qualità di specifici servizi offerti agli utenti.

In coerenza con il dettato della Delibera 89/2010 e della Delibera 114/2010, il Sistema deve essere strutturato nella logica "a cannocchiale" ovvero nell'ottica di una "mappa strategica" che permetta di collegare, a diversi livelli (strategico, operativo, di singola unità organizzativa, ecc.), gli obiettivi e le risorse tangibili e intangibili ad indicatori previsionali, verificando a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi.

La RPP unitamente al PdO coincide con il Piano della Performance.

La RPP viene approvata dal Consiglio Comunale, mentre il PdO è sottoposto all'approvazione del Direttore Generale entro i 30 giorni successivi all'adozione del Bilancio.

ART. 7 - COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI E RISORSE

Il collegamento tra obiettivi e risorse è garantito con l'adozione del Piano Esecutivo di Gestione.

Il ciclo finanziario deve dunque essere coerente con il ciclo della performance.

Sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal consiglio, l'organo esecutivo definisce, prima dell'inizio dell'esercizio, il piano esecutivo di gestione, determinando gli obiettivi di gestione ed affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi.

Il piano esecutivo di gestione contiene una ulteriore graduazione delle risorse dell'entrata in capitoli, dei servizi in centri di costo e degli interventi in capitoli.

Il Piano è sottoposto all'approvazione della Giunta.

ART. 8 – MONITORAGGIO INTERMEDIO

Il monitoraggio intermedio è garantito col monitoraggio periodico dello stato attuazione dei programmi RPP e degli obiettivi PdO

Tale monitoraggio va fatto almeno 2 volte all'anno, di cui la prima comunque entro 90 giorni dopo l'approvazione del PdO.

Sono consentite modalità di aggiustamento derivante dal monitoraggio attraverso le modifiche del PdO, o attraverso la sostituzione e/o l'integrazione di un obiettivo oppure attraverso la modifica del target. Le procedure di modifica sono gestite per il PEG dalla Giunta e per il PdO dal DG. Le proposte di modifica devono essere valutate in relazione al tempo e alla natura delle modifiche richieste.

ART. 9 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E UTILIZZO DEI SISTEMI PREMIANTI

Il sistema di gestione della performance si fonda sulla misurazione e sulla valutazione della performance organizzativa e individuale, i cui ambiti di riferimento sono descritti nel successivo capo III.

L'utilizzo dei sistemi premianti è direttamente e strettamente collegato all'esito dei processi di valutazione della performance organizzativa ed individuale, secondo le modalità descritte nel successivo capo IV.

ART. 10 - RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

La rendicontazione dei risultati è attuata attraverso diversi strumenti:

- il referto del controllo di gestione;
- la rendicontazione sul conseguimento degli obiettivi e sui valori dei relativi indicatori viene validata dal Nucleo di valutazione;
- la rendicontazione contabile e sull'attuazione dei programmi RPP viene adottata con l'approvazione del Rendiconto della gestione,
- la rendicontazione agli stakeholders e ai cittadini attraverso l'adozione del Bilancio sociale

Tali documenti dovranno rispondere alle caratteristiche definite dal d.lgs. 150/2009 e costituiscono la relazione sulla performance.

ART. 11 - CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI

La programmazione degli obiettivi deve considerare un arco temporale triennale e la loro declinazione dovrà essere annuale, qualora l'arco temporale dell'obiettivo sia pluriennale.

Gli obiettivi devono indicare: le azioni concrete che si svolgeranno e non le finalità politiche dell'obiettivo; la tempistica di riferimento; i budget finanziari assegnati; le risorse umane assegnate; le risorse strumentali assegnate; gli indicatori di risultato; il peso dell'obiettivo; la programmazione di riferimento; le direttive politiche al fine di orientare al meglio l'attività gestionale dei dirigenti.

L'obiettivo individuale prioritario è costituito dallo stesso PDO visto nella sua integralità e la figura professionale che ne è responsabile è il Direttore Generale (DG). Il DG sarà quindi valutato ed incentivato, secondo le procedure prestabilite, nell'attuazione dell'intero PDO dell'ente.

Per quanto riguarda i dirigenti (D) ed anche il personale incaricato della responsabilità di posizione organizzativa, responsabili dei servizi complessi (PO), ad essi sono assegnati, seppure nel rispetto delle diverse gradazioni di responsabilità, obiettivi individuali e gli obiettivi di gruppo d'area e/o di settore contenuti nel medesimo PDO. Tali tipi di obiettivi necessitano dello sforzo coordinato di una pluralità di mezzi, soggetti e risorse finanziarie pertanto l'attività lavorativa del responsabile dovrà essere valutata ed incentivata oltre che in relazione ai risultati anche con riferimento alle prestazioni e alle competenze organizzative.

Per il restante personale privo di incarichi di responsabilità ogni singolo (D) con il necessario coinvolgimento dell'eventuale (PO) provvederà ad adottare specifici piani di lavoro interno con lo scopo precipuo di articolare ulteriormente la struttura dei propri obiettivi individuali di cui al PDO. In questi casi la valutazione della prestazione del personale dovrà concentrarsi maggiormente sugli aspetti esecutivi di resa della prestazione lavorativa, anziché sugli aspetti manageriali, mano a mano che si scende verso profili professionali di minore "spessore" organizzativo (da cat. D ad A).

Deve essere fatta una distinzione tra obiettivi strategici ed operativi: la RPP definisce gli obiettivi strategici e il PdO quelli operativi.

Ai fini dell'efficacia del sistema, il numero degli obiettivi deve essere congruo e non eccessivo: gli obiettivi strategici individuati nella RPP discendono dalle priorità individuate nelle linee programmatiche del Sindaco e di norma coinvolgono nella loro realizzazione l'attività di più settori. Gli obiettivi strategici si traducono nella programmazione di obiettivi operativi da gestire a livello delle singole unità organizzative coinvolte; gli obiettivi di miglioramento delle attività gestionali ordinarie non potranno superare per ogni settore il numero dei servizi.

Nell'assegnazione degli obiettivi alle diverse unità organizzative, dovrà essere garantita l'omogeneità nel numero e nel bilanciamento della complessità degli obiettivi assegnati.

Ciascun obiettivo deve essere caratterizzato dall'indicazione di specifici indicatori di performance e relativi target.

ART. 12 - CARATTERISTICHE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Devono essere definite le caratteristiche degli indicatori di performance e devono essere individuati elementi che necessitano successive definizioni (valori di base, valori standard, valori raggiungibili, etc.).

Gli indicatori utilizzati nell'ambito del sistema dipendono dagli ambiti di misurazione e valutazione della performance e possono essere classificati in:

- indicatori di outcome
- indicatori output
- indicatori di efficienza
- indicatori di efficacia
- indicatori di qualità

Come già descritto nell'art. 6 del presente Regolamento, gli indicatori di outcome e gli indicatori di output relativi programmi strategici permettono di misurare la performance organizzativa dell'ente nel suo complesso. Gli indicatori di output dei programmi operativi e quelli di efficienza ed efficacia nell'utilizzo delle risorse permettono la misurazione della performance a livello di unità organizzativa (o area dirigenziale). Gli indicatori di qualità possono essere utilizzati sia con riferimento alla misurazione della qualità complessiva dei servizi dell'ente sia, più di frequente, per valutare la qualità di specifici servizi offerti agli utenti.

Ogni indicatore deve essere dotato di una scheda anagrafica descrittiva da predisporre in sede di approvazione annuale del PdO sulla base dei modelli proposti dalla CIVIT.

Tale scheda sarà predisposta e aggiornata annualmente dalla Direzione e compilata dal Dirigente.

Il sistema di validazione degli indicatori proposti deve essere gestito dal Nucleo di valutazione, con il supporto del controllo di gestione.

ART. 13 - NUCLEO DI VALUTAZIONE

L'art. 30 del Regolamento Ufficio e Servizi definisce le caratteristiche e le competenze del Nucleo di Valutazione Interno.

Il Nucleo di valutazione, previsto dall'art. 147 del D.Lgs. n. 267/2000 è costituito dal Direttore Generale, che lo presiede, dal Segretario Generale e da tre componenti esterni, esperti in tecniche di misurazione e valutazione delle performance organizzative ed individuali nell'ambito della amministrazioni pubbliche. Alla sua costituzione provvede il Sindaco, previo avviso pubblico in cui verranno definiti i criteri per l'individuazione dei componenti.

Il sistema di misurazione e valutazione, approvato dalla Giunta comunale, stabilirà i criteri e le modalità relative al funzionamento dell'organo.

Il Nucleo è presieduto dal Sindaco per la mera valutazione del Segretario Generale e se presente, del Direttore Generale; in tal caso gli interessati si astengono dalla presenza.

Compito del Nucleo di valutazione è verificare la corretta ed economica gestione delle risorse del Comune, nonché la congruenza dei risultati gestionali con gli indirizzi e gli obiettivi politici di programmazione. Il Nucleo determina annualmente i parametri di riferimento del controllo anche sulla base delle indicazioni degli organi di vertice politici e a questi riferisce sull'andamento della gestione sia in corso di esercizio che al termine dello stesso.

Il Nucleo contribuisce inoltre all'adozione delle metodologie permanenti di valutazione del personale dipendente, nonché alla graduazione dell'indennità di posizione dei Dirigenti e dei Responsabili e alla valutazione della retribuzione di risultato.

Il Nucleo definisce, per l'approvazione con atto generale dell'ente, il sistema di graduazione delle Posizioni Organizzative e delle valutazioni delle stesse.

Il Nucleo svolge inoltre le seguenti attività:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dei controlli interni ed elabora una relazione annuale a consuntivo dell'attività annuale;
- comunica entro 5 giorni da quando ne prende cognizione le criticità riscontrate al Sindaco ed alla Corte dei Conti, nonché all'Ispettorato per la Funzione Pubblica ed al CIVIT coerentemente a quanto sarà previsto nell'ambito del protocollo d'intesa tra CIVIT e ANCI di cui alla deliberazione n.4/2010 della Commissione per la Valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche;
- Valida, assicurandone la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione, il sistema di programmazione e controllo (SPC) della performance come risultante dalla Relazione previsionale e programmatica allegata al bilancio di previsione, dal Piano Esecutivo di Gestione, dal Piano dettagliato degli Obiettivi, dal Rendiconto della Gestione e dalla Relazione al rendiconto della Gestione. In particolare monitora che i risultati organizzativi ed individuali siano raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse assegnate, ponendo in particolare rilievo gli eventuali scostamenti realizzatisi;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e dei risultati del personale con qualifica dirigenziale, nonché dell'utilizzo dei premi secondo i disposti di legge, i contratti collettivi nazionali e i contratti integrativi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei Dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi;
- valuta l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- garantisce che il trattamento economico accessorio sia improntato al principio della valorizzazione del merito e della professionalità secondo quanto previsto dal decreto legislativo n.150/2009, dai vigenti Regolamenti di organizzazione e sul sistema di valutazione e dai vigenti contratti collettivi nazionali ed integrativi;
- valida i risparmi ottenuti sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno dell'AC come documentati dal vigente SPC;
- garantisce per quanto di competenza l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità;
- garantisce la salvaguardia del principio delle pari opportunità nell'ambito del sistema di valutazione delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e dei risultati del personale dipendente;
- fornisce pareri ai dirigenti in merito di valutazione delle prestazioni e dei risultati raggiunti dal personale appartenente alle categorie del vigente sistema contrattuale anche con incarico di PO e di AP;
- fornisce pareri in materia di controllo di gestione, qualora l'intervento sia richiesto;
- garantisce ogni altra incombenza prevista dalla legge, dallo statuto, dai regolamenti o comunque espressamente attribuita dal Sindaco;
- valida i risultati del monitoraggio del PdO;
- valida la batteria degli indicatori di performance.

Il Nucleo di valutazione è assistito dal Servizio di Staff della Direzione generale.

Per l'espletamento della sua attività ha accesso a tutti i documenti amministrativi dell'Ente e può richiedere, oralmente o per iscritto, informazioni ai Dirigenti

Si avvale, inoltre, del sistema informativo del controllo di gestione per il monitoraggio delle performance e per la pubblicazione del Piano della trasparenza.

La durata del nucleo è coincidente al mandato del Sindaco, salvo revoca.

Il Responsabile del Servizio Personale assume le funzioni di Segretario del Nucleo di valutazione.

I componenti del Nucleo di Valutazione non possono essere nominati tra soggetti che rivestano

incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali svolti sul territorio dell'Ente negli ultimi tre anni ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione

ART. 14 - PUBBLICITÀ E TRASPARENZA

L'ente si impegna alla massima trasparenza, partecipazione e comunicazione dei risultati, attraverso la loro pubblicazione sul sito o tramite altre forme di pubblicazione ritenute idonee.

L'Amministrazione intende dotarsi a tal fine di un apposito "Portale della e-democracy" finalizzato a promuovere la partecipazione dei cittadini e a comunicare agli stessi e agli stakeholders gli elementi fondamentali del ciclo gestionale della performance e del sistema di misurazione e valutazione, verificando in questo modo il grado di soddisfazione degli utenti e avendo così la possibilità di migliorare i servizi forniti.

CAPO III - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 15 - PRINCIPI E FINALITÀ

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale può essere definito come l'insieme, coerente ed esaustivo delle metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.

Il Decreto 150 definisce gli ambiti che devono essere oggetto di misurazione e valutazione sia della performance organizzativa che quella individuale.

La performance è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti di un'organizzazione (individui, gruppi di individui, unità organizzative, e quindi ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione stessa ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività per i quali essa è stata costituita ed opera.

Da questa definizione, si evidenzia la necessità di un approccio sistemico ed integrato alla misurazione e la valutazione della performance sia a livello organizzativo che individuale.

La misurazione e valutazione della performance dell'Ente avvengono all'interno di tutti gli ambiti di misurazione previsti dal presente Regolamento sulla base del sistema degli obiettivi definiti annualmente dal PdO.

ART. 16 – OGGETTO

La misurazione e valutazione della performance attiene alla performance organizzativa di Ente e di settore, alla performance individuale dei dirigenti, e a quella individuale del personale di comparto.

L'oggetto della misurazione della performance organizzativa comprende:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;

- la modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Per quanto concerne, invece, l'oggetto della misurazione della performance individuale, questo include i seguenti elementi:

- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

ART. 17 – FASI E TEMPI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'Ente individua le fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa nell'ambito del Ciclo di gestione della performance.

In particolare, sono identificate tre macro-fasi del Ciclo di Gestione della Performance.

1) Pianificazione e controllo strategico: vi rientrano le attività di indirizzo e declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Ente che richiedono uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative. Gli indicatori di outcome e output, su cui si basa l'attività di valutazione strategica, come in precedenza esemplificato, si articolano normalmente su di un orizzonte temporale pluriennale. A titolo esemplificativo: gli indicatori di outcome hanno un orizzonte triennale (o comunque coerente con quello del mandato), gli indicatori di output saranno declinati a livello annuale e sono funzionali al raggiungimento (es. nel triennio) degli obiettivi di outcome.

2) Programmazione e controllo: vi rientrano le attività che l'Ente pone in essere per definire il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi. All'interno dei processi di Programmazione e controllo si collocano: i) Misurazione e valutazione della performance organizzativa; ii) Performance individuale e gestione delle risorse umane. Per poter misurare e valutare la performance organizzativa e quella individuale l'Ente deve tradurre i propri obiettivi in set di indicatori monitorabili che articolandosi in relazione alle specifiche linee di azione permettono di misurare l'efficienza e l'efficacia dei processi interni ed esterni, il corretto utilizzo delle risorse umane e materiali, nonché i risultati ottenuti (in termini di output) in relazione ai progetti in corso, progetti che dovranno essere opportunamente correlati a puntuali obiettivi di outcome e di output.

3) Rendicontazione e trasparenza: i risultati dell'attività di monitoraggio saranno condivisi e resi pubblici nella c.d. fase tre di Rendicontazione e Trasparenza. Essa comprende le attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori, interni ed esterni, a conoscenza dei risultati ottenuti, utilizzando tutti gli strumenti disponibili, primo fra tutti il proprio sito internet.

Per ciascuna fase del Ciclo si procede ad una misurazione “ex ante”, “in itinere” ed “ex post”:

La misurazione “ex ante” consiste nel definire, gli oggetti di misurazione (outcome, output, attività, servizi, progetti, ecc.);

La misurazione “in itinere” consiste nella verifica in corso d’anno dello scostamento tra obiettivi e risultati e nell’avvio di azioni correttive volte al rispetto del trend atteso;

La misurazione “ex post” consiste nella verifica, a fine anno, dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti.

Con riferimento ai tempi della misurazione e valutazione della performance i responsabili delle varie unità organizzative dell’Ente (dirigenti e posizioni organizzative) monitorano costantemente (è preferibile specificare es. trimestralmente) le attività e gli obiettivi ad essi assegnati. Il monitoraggio avviene tramite le “schede programmazione” (misurazione *ex ante*) e “schede report”. Le schede report predisposte saranno aggiornate nel corso dell’anno (misurazione *in itinere*) e porteranno a fine anno alla redazione di una scheda finale (misurazione *ex post*).

ART. 18 – FASI E TEMPI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Con riferimento al processo di misurazione e valutazione della performance individuale è necessario distinguere la fase di identificazione e condivisione degli obiettivi individuali o di gruppo, dalla fase di valutazione *in itinere* e valutazione *ex post*.

I momenti necessari del processo valutativo sono dati dall’accordo/colloquio iniziale nel quale valutato e valutatore concordano regole ed oggetto della valutazione, una verifica intermedia formale, necessaria per rinforzare l’attività valutativa, e la valutazione finale nella quale con il colloquio il valutatore motiva la sua valutazione al valutato, ne ascolta le osservazioni e insieme si giunge ad una valutazione condivisa.

Per quel che riguarda i tempi, la fissazione degli obiettivi di *performance* individuale dovrà essere coerente con i tempi di redazione del Piano della *performance* in quanto ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa potranno essere assegnati uno o più obiettivi strategici ed operativi. La valutazione *in itinere* dovrà avere cadenza infrannuale (es. semestrale) mentre la valutazione *ex post* verrà effettuata a fine anno e comunque prima della definizione degli obiettivi per l’esercizio successivo. Tale valutazione finale verrà effettuata, in ogni caso, al massimo entro 30 giorni dall’approvazione del referto del controllo di gestione da parte della Giunta comunale su proposta della Direzione Generale.

ART. 19 - SOGGETTI E RESPONSABILITÀ DELLA VALUTAZIONE

I soggetti responsabili del sistema di valutazione, oltre al Nucleo di Valutazione (vedi art. 13), sono:

- il Sindaco, il quale secondo quanto previsto dal Decreto 150, provvede, sulla base della metodologia approvata, alla valutazione dei Dirigenti di vertice, che l’Amministrazione individua in Direttore Generale e Segretario Generale
- Il Direttore Generale, al quale, nell’ambito del sistema così come delineato, l’Amministrazione intende affidare un ruolo centrale ed in particolare, sulla base del sistema approvato dalla Giunta, il DG valuta i Dirigenti d’Area e i Dirigenti. Il Direttore Generale sarà valutato e incentivato nell’attuazione dell’intero PEG/PDO dell’ente.
- I dirigenti d’Area, secondo un modello “a cascata” valutano i Responsabili dei Servizi Complessi.
- I responsabili dei Servizi complessi e i dirigenti valutano, infine, il personale.

ART. 20 - STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Per la dirigenza, nella revisione della metodologia del sistema di valutazione, approvata dalla Giunta previo parere favorevole del Nucleo di valutazione, si dovrà tener conto dei seguenti elementi:

- il peso degli obiettivi di miglioramento dell'ordinaria attività gestionale dovrà incidere per almeno il 60% sul totale degli obiettivi assegnati;
- eventuali obiettivi individuali dovranno rientrare nel numero complessivo di obiettivi assegnati ad ogni dirigente;
- la capacità di valutazione dei collaboratori, da verificare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi, dovrà pesare per il 5% sul totale del punteggio complessivamente disponibile.

La scheda di valutazione individuale, predisposta dal Settore Organizzazione e Gestione Risorse Umane e approvata con atto del Direttore generale, previo parere favorevole della Conferenza dei dirigenti è utilizzata sia per la valutazione delle competenze professionali e/o comportamenti organizzativi, sia per il raggiungimento dei risultati attesi legati ai piani di lavoro di gruppo e/o individuali e per il riconoscimento delle progressioni orizzontali e degli altri istituti premiali previsti dalla contrattazione.

In riferimento alle due suddette categorie di valutazione il Dirigente, tenendo conto dei criteri e delle priorità espresse dalla Giunta con apposita direttiva generale in fase di ripartizione dei budget alle Aree, sentito il DG se nominato, sulla base di quanto previsto dai vigenti documenti di programmazione economica finanziaria (Piano generale di sviluppo, se adottato, Relazione Previsionale e Programmatica, PEG e PDO) individua gli obiettivi di gruppo e/o individuali legati ai piani di lavoro all'interno della propria microstruttura.

Il dirigente individua i dipendenti coinvolti nella realizzazione degli obiettivi di gruppo e/o individuali.

Pertanto, la scheda di valutazione tiene quindi conto ai fini della corresponsione della quota relativa al raggiungimento degli obiettivi per gruppi di lavoro, dei contributi individuali dei componenti del gruppo correlando conseguentemente il compenso spettante.

Entro 10 giorni dall'assegnazione dei budget da parte della Giunta per il riconoscimento del trattamento economico accessorio di cui al fondo disponibile per la contrattazione decentrata, ogni dirigente d'Area e/o Settore porta a conoscenza del personale assegnato l'importo dello stesso ed i criteri di valutazione secondo le destinazioni contrattuali di cui al sopraccitato fondo per la valorizzazione delle politiche del personale.

Entro i successivi 20 giorni il Dirigente d'Area e/o Settore porta a conoscenza del personale assegnato i criteri di ripartizione del budget assegnatogli dalla Giunta. Il dirigente d'Area, responsabile unico della valutazione, sentito il dirigente del Settore, si avvale del contributo propositivo dei funzionari titolari delle varie articolazioni organizzative. A tal fine il funzionario responsabile dell'unità organizzativa propone al dirigente la scheda di valutazione del personale assegnato. Il dirigente procede alla valutazione definitiva avvalendosi del suddetto contributo.

La scheda per il personale del comparto verrà creata nel momento in cui il Dirigente avrà provveduto a definire i piani di lavoro.

I parametri da prendere in considerazione per la valutazione della prestazione dei dipendenti nell'ambito dei piani di lavoro sono i seguenti e con il peso specifico a fianco di ciascuno indicato:

- apporto quantitativo 20% da 1 a 10¹;
- categoria 10% da 7 a 10²;

¹ Il punteggio relativo verrà attribuito a seconda dell'apporto offerto da ogni singolo dipendente da un punto di vista meramente quantitativo (giorni di presenza nell'ambito del progetto, intensità)

² Viene riportato il punteggio secondo la categoria contrattuale d'appartenenza del dipendente nei termini seguenti: Cat A= 7; Cat.B=8; Cat.C=9; Cat. D=10

- rendimento 70% da 1 a 10³.

ART. 21 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Al fine di poter misurare e valutare la performance organizzativa a livello di ente si adotta il seguente percorso secondo un modello a tendere:

- la performance organizzativa complessiva deve essere misurata e valutata in relazione alla media di raggiungimento degli obiettivi assegnati nel PDO;
- individuazione di indicatori di appositi indicatori strategici da sottoporre a programma di miglioramento e misurazione ai sensi dell'art. 6 del presente regolamento.

Pertanto, la percentuale del fondo destinata a finanziare la performance organizzativa potrebbe essere così corrisposta: il 20% per il raggiungimento degli obiettivi correlati agli indicatori strategici e il 80% per il raggiungimento degli obiettivi dell'ente.

Per quanto concerne la performance organizzativa a livello di settore, secondo lo schema allegato alla delibera 88/2010 della CIVIT, è necessario individuare:

- quali/quantità servizi/prodotti un settore offre in rapporto ai bisogni o al risultato che si vuole conseguire;
- come si "producono" i servizi e in che modo i servizi/prodotti impattano sul "bisogno", valutando, attraverso appositi indicatori:
 - Accessibilità
 - Tempestività
 - Trasparenza
 - Efficacia;
- come viene percepito il risultato del lavoro.

La quota di trattamento accessorio collegata sarà erogata in base a fasce di raggiungimento dei valori programmati degli indicatori e al raggiungimento degli obiettivi di settore desumibili dal PEG/PDO in relazione al contributo dato da ogni dipendente valutato.

ART. 22 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli scopi del sistema di valutazione della performance individuale individuati sono i seguenti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

³ Il punteggio relativo al rendimento va attribuito ad ogni singolo in relazione all'apporto qualitativo individuale nel raggiungimento del risultato stabilito; nel caso in cui l'apporto individuale non consenta di attribuire un punteggio individuale pari a 6, il singolo dipendente non parteciperà alla distribuzione del fondo.

Rispetto ai contenuti è necessario che:

- la valutazione della performance abbia collegamenti chiari e documentabili con gli obiettivi generali dell'ente o con la performance di struttura;
- deve essere previsto un numero massimo e minimo di obiettivi e relativi indicatori e competenze associabili ai singoli individui;
- alla performance attesa dal valutato sia associato un certo numero di comportamenti organizzativi che consentano di apprezzare la performance stessa nelle modalità di sua esplicitazione, ovvero il contributo dato dal soggetto valutato alle performance organizzative;
- descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei target riferiti agli obiettivi e alle competenze;
- fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale;
- chiara esplicitazione degli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori;
- descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione;
- modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale;
- esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti.

Nell'ambito della quota del trattamento economico accessorio collegata alla valutazione della performance individuale si valuta la prestazione individuale tenendo conto dei seguenti fattori di valutazione:

- a) capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti(valutazione dei comportamenti);
- b) orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno della propria struttura e tra strutture diverse(valutazione dei comportamenti);
- c) capacità organizzativa e/o di proporre soluzioni innovative contribuendo alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali anche all'insegna della razionalizzazione e/o riduzione dei costi(valutazione dei comportamenti);
- d) risultati ottenuti nell'ambito dell'andamento della prestazione lavorativa con particolare riguardo al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di progetto assegnati(valutazione dei risultati).

ART. 23 - PROCEDURE CONCILIATIVE

Con riferimento alla valutazione della performance individuale, il Comune di Anzio assicura la possibilità di agire attraverso delle procedure conciliazione.

L'Amministrazione individua una Commissione, composta da tre esperti esterni quale organo conciliatore, che ammette alla conciliazione e procedere alla sua effettuazione ascoltando le parti e decidendo sul merito della questione.

In base alle indicazioni della delibera CIVIT 104 e 123/2010, sul rispetto delle fasi, dei tempi e delle modalità della valutazione i dipendenti possono attivare, mediante richiesta motivata, una procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza dell'applicazione del sistema.

I dipendenti possono presentare la richiesta entro 10 giorni dalla comunicazione del risultato della valutazione individuale. Laddove ritenuta ammissibile la richiesta, la Commissione convoca il

dirigente o il dipendente, per verificare la fondatezza dei motivi ivi indicati e promuovere eventuali soluzioni”.

L'attività di conciliazione deve ritenersi eccezionale ed ammissibile solo nei casi in cui:

1. vi siano errori materiale nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali della valutazione come per esempio il colloquio finale, ecc.)

2. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

Le procedure richieste dalla legge costituiscono una fase eventuale ed esterna a un siffatto procedimento, volta a consentire il raggiungimento dell'accordo tra le parti, tanto che il ricorso a dette procedure è inidoneo, nelle more dell'eventuale attuazione, a sospendere lo svolgimento del procedimento e gli effetti allo stesso conseguenti (a iniziare dalla formazione della graduatoria).

In particolare, coerentemente alla recente Delibera 123/2010 della CIVIT si applica la procedura prevista dall'art. 410 cpc, così come novellato dalla recente legge n. 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

Per lo svolgimento dei suoi compiti, la Commissione percepisce un gettone di presenza pari a € 30 per ogni seduta.

CAPO IV - GESTIONE DEGLI ISTITUTI PREMIANTI

ART. 24 - DEFINIZIONE DELLE FASCE DI RIPARTIZIONE AI FINI DELL'EROGAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ

La valutazione della performance individuale (valutazione delle competenze professionali e/o dei comportamenti organizzativi e dei risultati individuali e/o di gruppo), detto in altri termini, fasce della performance individuale, di tutto il personale, anche con qualifica dirigenziale, si esprime nella indicazione di una fascia di giudizio di merito (di valutazione) nei termini seguenti:

- fascia di merito alta: 30% del personale dipendente dall'amministrazione;
- fascia di merito intermedia: 40% del personale dipendente dall'amministrazione;
- fascia di merito subintermedia: 20% del personale dipendente dall'amministrazione;
- fascia di merito bassa: 10% del personale dipendente.

Ad ogni modo l'erogazione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale nel rispetto delle fasce di merito sopra evidenziate sarà riconosciuto proporzionalmente al punteggio effettivo conseguito nell'ambito della scheda di valutazione. Il responsabile della valutazione dovrà altresì introdurre eventuali commenti finalizzati ad esprimere indirizzi e/o specificazioni per il futuro, in presenza di particolari fattori critici della prestazione e/ o dei risultati rilevati nel corso del processo di valutazione, utili per comprendere al meglio i possibili percorsi di sviluppo.

ART. 25 - COLLEGAMENTO TRA FASCIA E RETRIBUZIONE ACCESSORIA

La gestione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale ed organizzativa, d'ora in poi denominato salario variabile, si fonda sulla valutazione delle prestazioni, intese come apporto individuale del dipendente al conseguimento degli obiettivi di ente e di servizio di appartenenza, ovvero all'efficace espletamento delle azioni significative comunque riconducibili all'Area e/o al Settore stesso.

L'amministrazione comunale valuta e premia la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

A tal fine la valutazione dovrà articolarsi su tre livelli, misurando e valutando la performance individuale (in senso ampio) con riferimento:

- a) agli obiettivi di ente nel suo complesso;
- b) agli obiettivi dei settori e/o delle aree in cui si scompone l'attuale macrostruttura comunale;
- c) alle prestazioni dei singoli dipendenti.

Pertanto, una quota del salario variabile sarà legata:

- al raggiungimento degli obiettivi di ente;
- al raggiungimento degli obiettivi di area e/o di settore;
- alla valutazione della performance individuale ai fini del premio individuale di merito.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è propedeutica per l'attribuzione del premio di merito individuale collegato ai risultati, che si declina necessariamente in una quota legata al raggiungimento degli obiettivi organizzativi di ente e in una quota legata al raggiungimento degli obiettivi individuali preindividuati.

Quindi il sistema di valutazione dovrà articolarsi su tre livelli, misurando e valutando la performance individuale con riferimento agli obiettivi di ente nel suo complesso, delle aree e dei servizi in cui si articola la macrostruttura comunale ed alle prestazioni e competenze dei singoli dipendenti ai diversi livelli delle responsabilità.

A) La quota del trattamento economico accessorio collegato al raggiungimento degli obiettivi di Ente, pari al 20% del fondo per le risorse decentrate disponibile, verrà erogata a tutto il personale in funzione della valutazione dei risultati connessi agli obiettivi dell'ente secondo il vigente SPC secondo fasce di raggiungimento degli obiettivi individuate dal NV. In tale ambito trattasi di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuati dalla Giunta comunale nell'ambito del PDO, ed assegnati, previa concertazione, ai Dirigenti d'Area e di Settore, sentito il Direttore Generale se nominato.

B) La quota del trattamento economico accessorio collegato al raggiungimento degli obiettivi di Settore/servizio, pari al 30% del fondo, verrà erogata a quel personale assegnato al settore in funzione della valutazione dei risultati connessi agli obiettivi di Settore secondo il vigente SPC secondo fasce di raggiungimento degli obiettivi individuate dal NV. In tale ambito trattasi di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuati dalla Giunta Comunale nell'ambito del PDO, ed assegnati, previa concertazione, ai Dirigenti di Settore, sentito il Direttore Generale se nominato.

Per la quantificazione del trattamento economico accessorio connesso all'apporto individuale alla performance organizzativa di cui alle lett. sub. B) il NV terrà conto del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di Settore, rilevato anche alla luce delle capacità richieste in relazione all'area e al profilo professionale di appartenenza.

La valutazione consisterà nella espressione di una fascia di giudizio (1,2,3,4,5).

Ogni fascia di giudizio intende apprezzare il grado del contributo lavorativo realizzato dal dipendente rispetto agli obiettivi dell'Area/Settore assegnati ovvero rispetto all'efficace

espletamento delle azioni comunque riconducibili all'area o al settore di appartenenza:

- Fascia 5: il contributo lavorativo è risultato poco significativo rispetto agli obiettivi e/o alle azioni attese. Nell'ambito di questa fascia di valutazione è prevista una decurtazione del 30% rispetto alla quota massima prevista
- Fascia 4: il contributo lavorativo è solo indirettamente legato al raggiungimento degli obiettivi ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili all'area/settore. Nell'ambito di questa fascia di valutazione è prevista una decurtazione del 20% rispetto alla quota massima prevista
- Fascia 3: il contributo lavorativo è stato vivace nel raggiungimento degli obiettivi o comunque o comunque rispetto all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili all'area/settore.
- Fascia 2: il contributo lavorativo è stato rilevante rispetto al raggiungimento degli obiettivi ovvero rispetto all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili all'area/settore;
- Fascia 1: il contributo è stato determinante in ogni attività finalizzata al raggiungimento degli obiettivi ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili all'area/settore.

I residui derivanti dal fatto che il personale è stato ricondotto nella fascia 4 e 5 dovranno essere ripartiti per il 60% tra i dipendenti appartenenti alle fascia 1 e per il 40% tra i dipendenti appartenenti alla fascia 2.

C) Quota del trattamento economico accessorio collegata alla valutazione della performance individuale, pari al 40% del fondo "libero" (50% fino alla stipula del nuovo CCNL per l'attivazione e il finanziamento dei nuovi istituti premiali previsti dal Decreto 150/09).

In tale ambito, come già descritto nell'art. 22 del presente Regolamento, si valuta la prestazione individuale tenendo conto dei seguenti fattori di valutazione:

- a) capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti(valutazione dei comportamenti);
- b) orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno della propria struttura e tra strutture diverse(valutazione dei comportamenti);
- c) capacità organizzativa e/o di proporre soluzioni innovative contribuendo alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali anche all'insegna della razionalizzazione e/o riduzione dei costi(valutazione dei comportamenti);
- d) risultati ottenuti nell'ambito dell'andamento della prestazione lavorativa con particolare riguardo al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di progetto assegnati(valutazione dei risultati).

Nel contesto del sistema della valutazione della performance individuale unitario per tutto il personale dell'Amministrazione Comunale, con le particolarità di valutazione per l'area dirigenziale di cui all'allegato 1 al presente documento, dovrà essere previsto un sistema di ponderazione delle aree delle competenze professionali e/o dei comportamenti organizzativi e dei risultati in funzione delle categorie professionali di appartenenza, nei seguenti termini:

- PESO PERCENTUALE ASSEGNATO ALL'AREA DELLE COMPETENZE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:
 - Dirigenti 40%;
 - Cat. D 60%;
 - Cat. C 70%;
 - Cat. B 80%;
 - Cat. A 100%;
- PESO PERCENTUALE ASSEGNATO ALL'AREA DEI RISULTATI:

- Dirigenti 60%;
- Cat.D 40%;
- Cat.C 30%;
- Cat.B 20%;
- Cat.A 0%.

Al dipendente o Dirigente che si colloca nella fascia di merito apicale corrisponde una quota prevalente in senso relativo del trattamento economico accessorio complessivo di performance individuale.

Al termine del processo valutativo, i **valutatori devono collegare l'attività valutativa con indicazioni utili al fine di migliorare le professionalità del soggetto valutato**, attraverso l'individuazione di aspetti quali: i punti di forza e di debolezza del valutato; gli interventi organizzativi da sviluppare rispetto alla posizione occupata; piano di formazione individuale; ecc.

Tali informazioni sono inserite nella scheda di valutazione, ovvero possono costituire una modulistica a parte che sarà redatta dal dirigente (o da altro valutatore) con l'ausilio della Direzione Generale ogni anno, e deve in particolare costituire un elemento di riferimento per la redazione del piano formativo.

Il sistema di valutazione della performance individuale si applica allo stesso modo sia per l'istituto delle progressioni orizzontali, che per la valutazione della partecipazione ai piani di lavoro e/o progetti obiettivo che per l'erogazione della retribuzione di risultato del personale con incarico di Posizione Organizzativa o di Alta Professionalità.

Ha diritto, se consentito dalla legislazione vigente, alla progressione economica il dipendente che si colloca nella fascia di merito apicale per tre anni consecutivi.

Costituisce titolo di riserva ai fini della progressione di carriera la collocazione nella fascia di merito apicale per tre anni consecutivi, in proporzione al punteggio riportato nell'ambito della scheda di valutazione.

ART. 26 - ALTRI ISTITUTI PREMIANTI

Rispetto agli altri strumenti premianti si rimanda alla regolamentazione futura della contrattazione nazionale.

ART. 27 – NORMA TRANSITORIA

In caso di Accordo stipulato tra Aran e Organizzazioni Sindacali per la sospensione degli effetti economici derivanti dal nuovo sistema di valutazione, le disposizioni del presente regolamento che prevedono la disciplina del salario accessorio si intendono sospese per il periodo stabilito dal suddetto Accordo.