2013

Metodologia di valutazione e misurazione della performance del personale dipendente e dirigente

CITTA' DI PORTO TORRES
Provincia di Sassari

Indice

CITTA' DI PORTO TORRES
Provincia di Sassari

CITTA' DI PORTO TORRES
Provincia di Sassari

Premessa

1. La dimensione culturale e valoriale

La valutazione tende, di per sé, a creare possibili tensioni, poiché mette in discussione il livello di autostima di ogni persona soggetta a valutazione. Nella realtà organizzativa la situazione è ancora più delicata, poiché la valutazione si costruisce all'interno di una relazione tra persone che hanno un diverso ruolo organizzativo, con una differente distribuzione del potere formale e una visione diversa dei problemi, in considerazione delle funzioni svolte.

I due soggetti coinvolti (il valutatore e il valutato) hanno entrambi perplessità, dubbi, titubanze e resistenze in merito alla valutazione. Pertanto, il primo sforzo da fare è quello di "arricchire di significato la valutazione" e costruire un sufficiente livello di consenso sul suo utilizzo, per renderla socialmente accettabile.

In questa prospettiva occorre fare un grande sforzo per dare un nuovo significato alla valutazione, intesa come strumento di gestione e di crescita del personale e di sviluppo dell'organizzazione.

La rilevanza di questa dimensione culturale e valoriale richiede un forte investimento nella qualificazione della comunicazione con i propri collaboratori, attraverso lo strumento dei *colloqui periodici di valutazione*, funzionali alla costruzione di un "significato condiviso" sulla valutazione, sui criteri usati e sul suo utilizzo per la crescita e sviluppo del collaboratore, con benefici effetti:

- sulla gestione della dimensione emotiva correlata alla valutazione
- sul clima organizzativo
- sul miglioramento della relazione tra i responsabili ed i loro collaboratori.

I ***colloqui di valutazione*** rappresentano, di conseguenza, uno strumento essenziale per "oggettivare la valutazione", ridurre il tasso di soggettività e contenere al massimo i sempre possibili errori di valutazione.

Tuttavia, essi comportano, sul piano pratico, una serie di difficoltà che fanno spesso naufragare i sistemi di valutazione delle *performance*, se non sono preceduti da un intenso programma di formazione non solo sulle metodologie di valutazione, ma anche sulle tecniche di comunicazione.

A questo scopo occorre definire:

- le tipologie di colloqui: colloquio iniziale, intermedio e finale
- gli oggetti di discussione in ciascuno di essi (esempio: nel colloquio iniziale si negoziano gli obiettivi e si "personalizzano" gli *item* degli indicatori di comportamento)
- la tempistica.

2. L'investimento sulle competenze dei valutatori e dei valutati

Come già sottolineato, appare fondamentale investire sulle competenze degli attori della valutazione, siano essi soggetti attivi che soggetti passivi. È emerso, infatti, dalle interviste effettuate con i Dirigenti, la loro difficoltà nell'affrontare situazioni nelle quali si trovano sprovvisti di strumenti opportuni. Strumenti atti a garantire che la valutazione non sia ancorata

esclusivamente al sistema premiante, ma sia finalizzata soprattutto alla crescita e al miglioramento professionale del dipendente.

Per meglio presidiare queste due dimensioni, si ritiene necessario:

- *investire sulla qualificazione delle competenze* dei valutatori coinvolti a vario titolo nel processo di valutazione (in particolare i dirigenti e le posizioni organizzative), con l'obiettivo di sviluppare competenze di metodo e di relazione per saper progettare e gestire una valutazione di performance coerente con la metodologia e con il sistema dei valori proposto dall'ente;

- *istruire un team multi professionale* attraverso uno specifico intervento formativo, finalizzato a sviluppare competenze essenziali per la gestione di un'attività di sensibilizzazione sul tema della valutazione rivolto a tutti i valutati. Tale aspetto è giustificato dalla rilevanza della dimensione culturale implicita nella valutazione;

- *investire in un processo di formazione* per i valutati ed i valutatori attraverso l'individuazione di un team appositamente definito con professionalità specifiche da individuare tra gli esperti della materia.

Appare fondamentale, infatti, sostenere ed accompagnare i valutatori ed i valutati nel delicato processo di valutazione, ben sapendo che una non qualificata progettazione e gestione del sistema di valutazione potrebbe alimentare tensioni e conflitti di diversa natura.

Durante la formazione, particolare attenzione dovrà essere dedicata a sviluppare competenze per una efficace progettazione e gestione dei colloqui di valutazione, anche al fine di ridurre o eliminare i sempre possibili errori di valutazione. In particolare, quello denominato "*errore sistematico*" che genera disarmonia tra i valutatori che utilizzano in modo differente gli stessi criteri, effettuando valutazioni fortemente differenziate (in un caso orientate verso l'alto in un altro verso valori inferiori). E' facile comprendere come questo errore di valutazione alimenti conflitti e tensioni, per il motivo che rende "non equa" la percezione sociale della valutazione, rischio ancora più accentuato nei casi in cui la valutazione produce effetti di carattere economico, influenzati da valutazioni non armonizzate.

A questo scopo risulta cruciale un'azione coordinata di armonizzazione dei valutatori ai diversi livelli.

3. Obiettivi

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuale e organizzativa del Comune di Porto Torres si pone i seguenti **obiettivi**:

a) qualificare il sistema di gestione delle risorse umane, per fare crescere le singole persone ed il capitale sociale presente all'interno dell'Ente;

b) finalizzare la valutazione alla qualificazione ed allo sviluppo delle persone, secondo una logica attenta a riconoscere il merito (a livello di individui, di team, di singole unità organizzative e di Ente nel suo complesso);

c) puntare alla "tenuta nel tempo" ed alla progressiva qualificazione del clima organizzativo;

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

d) migliorare i flussi informativi e comunicativi all'interno e tra le diverse Unità Organizzative;

e) qualificare ed arricchire il sistema delle relazioni tra i responsabili ed i loro collaboratori ed il coinvolgimento di tutti sugli obiettivi dell'Ente;

f) rinforzare il tessuto connettivo rappresentato dai valori dell'Ente, condizione per promuovere il senso di identità ed appartenenza, alimentare la motivazione individuale e sociale;

g) promuovere comportamenti coerenti con gli obiettivi e con la strategia dell'Ente;

h) promuovere e sostenere l'integrazione interdisciplinare tra le diverse articolazioni organizzative, condizione per innalzare il livello di qualità dei servizi erogati.

4. Il percorso metodologico per la misurazione e valutazione delle performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si sviluppa in stretta connessione con le fasi del Ciclo di gestione della Performance:

a) definizione 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.

Il percorso metodologico da seguire, ai fini della valutazione delle Performance si articola nelle seguenti fasi:

1. definizione delle ***linee strategiche***, sulla base degli indirizzi contenuti nei documenti di programmazione quali il Piano generale di sviluppo e la Relazione Previsionale Programmatica, approvati dal Consiglio Comunale e aventi rispettivamente durata quinquennale e triennale;
2. predisposizione del **Piano triennale della Performance**, approvato dalla Giunta Comunale, con l'individuazione degli obiettivi strategici che discendono dalle linee strategiche contenute nei precedenti documenti di programmazione, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori;
3. declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, contenuti annualmente nel **Piano Esecutivo di Gestione**, approvato dalla Giunta Comunale a seguito di un processo di negoziazione tra organo esecutivo e organo tecnico;
4. **assegnazione**, da parte della Giunta Comunale, degli obiettivi di PEG ai Dirigenti responsabili delle Aree unitamente alle risorse umane, strumentali e finanziarie e definizione dei risultati attesi e degli indicatori qualitativi, quantitativi ed economici per la loro misurazione;

CITTÀ DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

5. determinazione di una proposta di **pesatura** degli obiettivi di PEG da parte del Nucleo di Valutazione, sulla base di specifici criteri di pesatura;
6. **approvazione** da parte della Giunta Comunale dei pesi attribuiti dal Nucleo di Valutazione agli obiettivi di PEG;
7. **presentazione** degli obiettivi, da parte della Dirigenza, al personale dipendente coinvolto nella realizzazione degli stessi con indicazione degli impegni attesi e del peso degli obiettivi attribuito dal dirigente a ciascun dipendente;
8. **monitoraggio** sullo stato di avanzamento degli obiettivi e colloqui intermedi per orientare lo svolgimento dell'attività;
9. **misurazione e valutazione** finale da parte dei dirigenti o responsabili dei servizi della Performance organizzativa e individuale del dipendente;
10. collegamento della valutazione della performance organizzativa e individuale con il **sistema premiante**.

5. Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi assegnati sono definiti prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento e devono essere:

- rilevanti e pertinenti con le priorità politiche e le strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili;
- tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; per specifici obiettivi si può prevedere una durata diversa;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- coerenti con tutti gli atti di pianificazione.

Gli obiettivi annuali descritti nel PEG discendono dagli obiettivi strategici definiti nei documenti di programmazione pluriennale (RPP e Piano delle Performance) e devono indicare:

- l'obiettivo strategico collegato;
- i risultati attesi;
- le fasi/azioni in cui si articolano;
- la tempistica di riferimento;
- le risorse finanziarie assegnate;
- le risorse umane assegnate;
- le risorse strumentali assegnate;
- gli indicatori di risultato.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Metodologia di valutazione delle posizioni e delle prestazioni dirigenziali

CITTA' DI PORTO TORRES
Provincia di Sassari

Il sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali

1. L'impostazione del sistema

Il sistema di valutazione delle posizioni del Comune di Porto Torres regola le modalità con le quali vengono graduate e valorizzate economicamente le posizioni ricoperte dal personale con qualifica dirigenziale, ai sensi del vigente contratto di lavoro per la dirigenza.

Attraverso il sistema di valutazione è possibile "pesare" il contenuto delle diverse posizioni in modo tale da determinare il valore relativo di ciascuna posizione rispetto alle altre posizioni di pari livello presenti nell'organizzazione.

Va sottolineato, comunque, che la differenziazione delle posizioni non è di per sé un risultato necessario del sistema. Piuttosto l'obiettivo è quello di far emergere differenze significative qualora queste siano effettivamente riscontrabili.

Oggetto della valutazione è il "*valore*" di ciascuna posizione, riconducibile in prima approssimazione:

- a elementi specificatamente connessi ai contenuti di lavoro,
- alla rilevanza di questi all'interno dell'ente,
- alla "quotazione di mercato" desumibile dalla comparazione con contesti similari e dal livello retributivo minimo necessario ad attrarre o mantenere risorse qualificate.

Non necessariamente tutti gli elementi devono essere considerati congiuntamente, come dimostrano del resto le variegate esperienze in atto nel contesto pubblico locale.

2. La valutazione delle posizioni dirigenziali

Il metodo di valutazione è del tipo analitico "per punteggio". Il metodo prevede quindi che ciascuna posizione venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di riferimenti (criteri e fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni in termini di complessità delle medesime.

Sul piano tecnico il sistema prevede:

a) una fase di <u>individuazione delle posizioni</u>;
b) una fase di <u>analisi e descrizione</u> del contenuto di lavoro, preordinata alla produzione di informazioni utili alla valutazione;
c) una fase di <u>valutazione</u>, attraverso il quale viene espresso e collocato in una graduatoria il valore delle singole posizioni;
d) una fase di <u>collegamento con il sistema retributivo</u>, mediante il quale il valore delle posizioni viene valorizzato economicamente.

L'individuazione delle posizioni

L'individuazione delle posizioni dirigenziali non costituisce un problema sul piano tecnico dal momento che le stesse coincidono con quelle previste dalla dotazione organica dell'ente.

E' tuttavia opportuno tenere presente che:

- devono essere considerate tutte le posizioni previste dall'assetto organizzativo, comprese quelle attualmente non ricoperte;
- la fase di analisi potrebbe evidenziare l'opportunità di modifiche alla struttura delle posizioni, da effettuare prima della valutazione.

Analisi e descrizione delle posizioni

La fase di analisi e descrizione delle posizioni organizzative permette di individuare le informazioni utili per la valutazione delle posizioni. Costituisce oggetto dell'analisi il contenuto di lavoro di ciascuna posizione; non costituiscono oggetto dell'analisi le caratteristiche delle persone che attualmente ricoprono tali posizioni, i risultati che conseguono, il modo in cui lavorano, ecc.

Il contenuto delle singole posizioni viene analizzato e descritto in relazione ad una serie di profili selezionati:

- identificazione della posizione
- scopo della posizione
- collocazione organizzativa
- funzioni della struttura
- attribuzioni della posizione
- quadro dei vincoli
- relazioni interne
- relazioni esterne
- risorse
- elementi integrativi.

Le informazioni raccolte rispetto a ciascun profilo permettono di definire un quadro unitario del contenuto di lavoro.

L'analisi viene condotta mediante un'apposita scheda (*Scheda di analisi e descrizione delle posizioni*- Tavola 3) nella quale vengono meglio specificati i profili e sulla base della quale viene successivamente descritta ciascuna posizione. La descrizione di tutte le posizioni completa la fase di analisi e descrizione.

Valutazione delle posizioni

Dal punto di vista tecnico, i riferimenti per la valutazione si articolano su tre livelli:

1. ***Categorie generali***: costituiscono i "pilastri" del sistema e definiscono gli aspetti ritenuti rilevanti per la valutazione delle posizioni; possono avere diverso rilievo e quindi essere oggetto di ponderazione;

2. ***Piani di valutazione***: rappresentano le "dimensioni" fondamentali delle categorie generali e ne specificano quindi la natura ed il contenuto;

3. ***Fattori di valutazione***: rappresentano l'elemento di base del sistema e sono a loro volta espressivi delle diverse possibili componenti dei piani di valutazione.

POSIZIONI DIRIGENZIALI

Categorie, piani e fattori di valutazione

La tavola 1 riporta il set di categorie, piani e fattori di valutazione per il gruppo delle posizioni dirigenziali.

Tavola 1

Posizioni dirigenziali		
Le categorie generali di valutazione	***I piani di valutazione***	***I fattori di valutazione***
Professionalità necessaria	*Conoscenze necessarie*	• Tecniche • Giuridiche • Gestionali
Responsabilità	*Giuridico - formale*	• Giuridiche/formali
	Quadro finanziario di riferimento	• Spesa corrente gestita • Spesa per investimenti gestita • Entrate gestite
	Organizzativa	• Numero posizioni direttive direttamente rispondenti • Numero di personale controllato
Complessità direzionale	*Complessità tecnico-operativa*	• Grado di disomogeneità • Grado di variabilità • Quadro dei vincoli
	Relazioni interne	• Interlocutori istituzionali • Collegamento con la struttura
	Relazioni esterne	• Altre istituzioni • Destinatari
	Fabbisogno di innovazione	• Innovazione nei processi • Innovazione nei servizi/attività • Innovazione nelle relazioni
Strategicità*	*Criticità rispetto al programma e alle linee guida dell'amministrazione*	• Criticità rispetto al programma e alle linee guida dell'Amministrazione

* Tale categoria viene introdotta al fine di permettere all'Amministrazione di individuare e responsabilizzare le posizioni che ritiene più critiche in relazione al contenuto esplicitato nel programma del Sindaco. In questo senso, l'attribuzione dei gradi è da ritenersi di competenza dell'Amministrazione, mentre i riscontri devono essere ricercati nel programma di governo stesso.

Ponderazione delle categorie

Attraverso il meccanismo della ponderazione delle singole categorie di valutazione è attribuito un peso specifico diverso in ragione del differente rilievo attribuito alle stesse ai fini della valutazione complessiva.

La tavola 2 riporta i pesi attribuiti alle singole categorie di valutazione.

Tavola 2 - Pesi percentuali attribuiti a ciascuna categoria di valutazione

CATEGORIE	*PESI*
Professionalità necessaria	*15%*
Responsabilità	*25%*
Complessità direzionale	*40%*
Strategicità	*20%*

Effettuazione della valutazione

Viene utilizzata una scala di valutazione fondata su quattro livelli corrispondenti alla gradazione che ciascun fattore può assumere rispetto alla specifica posizione.

Nella tavola 3 sono riportate le descrizioni delle gradazioni di ciascun fattore. Ad ogni grado corrisponde un valore convenzionale stabilito in punti, secondo la scala indicata nella tavola 4. La valutazione consiste nel valutare comparativamente tutte le posizioni rispetto a ciascun fattore. La rilevanza che il fattore assume per la posizione determina il grado/punteggio ottenuto dalla specifica posizione rispetto allo specifico fattore.

***Tavola 3** - Descrizione fattori di valutazione in relazione ai gradi della scala di valutazione per dirigenti di Area/Settore*

RIFERIMENTI DELLA VALUTAZIONE	**DESCRIZIONE GRADO DELLA SCALA DI VALUTAZIONE**			
	GRADO			
	A	**B**	**C**	**D**
A) CATEGORIA: PROFESSIONALITA' NECESSARIA				
A. 1) PIANO DI VALUTAZIONE: CONOSCENZE				
A 1.1) FATTORE DI VALUTAZIONE CONOSCENZE TECNICHE	Non sono richieste particolari conoscenze tecnico-specialistiche	Sono richieste conoscenze tecnico-specialistiche in un ambito disciplinare	Sono richieste elevate conoscenze tecnico-specialistiche in un ambito disciplinare	Sono richieste conoscenze tecnico-specialistiche in più ambiti disciplinari
A 1.2) FATTORE DI VALUTAZIONE CONOSCENZE GIURIDICHE	E' richiesta una conoscenza di base della normativa generale	E' richiesta una conoscenza di base della normativa specifica relativa all'ambito controllato	E' richiesta una approfondita conoscenza specifica relativa all'ambito controllato	E' richiesta una approfondita conoscenza specifica rispetto all'ambito controllato e ad altri ambiti dell'ente
A 1.3) FATTORE DI VALUTAZIONE CONOSCENZE GESTIONALI	Sono richieste conoscenze gestionali di base	Sono richieste conoscenze gestionali approfondite	Le conoscenze gestionali sono la componente dominante della professionalità	E' richiesta la padronanza di tematiche avanzate e di frontiera
B) CATEGORIA : RESPONSABILITA'				
B.1) PIANO DI VALUTAZIONE : RESPONSABILITA' GIURIDICO - FORMALE				
B 1.1) FATTORE DI VALUTAZIONE RESPONSABILITA' GIURIDICO - FORMALE	Limitata assunzione di responsabilità individuali verso terzi	Prevalenza di attività caratterizzate dall'assunzione di responsabilità verso terzi	Assunzione di rilevanti responsabilità individuali verso terzi	Significativo grado di rischio connesso all'esercizio delle funzioni anche in relazione all'elevata capacità di spesa
B.2) PIANO DI VALUTAZIONE: QUADRO FINANZIARIO DI COMPETENZA				
B 2.1) FATTORE DI VALUTAZIONE SPESA CORRENTE GESTITA (netto spese per personale ed interessi)	< 10%	>10% <30%	>30% < 50%	> 50%
B 2.2) FATTORE DI VALUTAZIONE SPESA PER INVESTIMENTI GESTITA (effettiva responsabilità intervento)	< 10%	>10% <30%	>30% < 50%	> 50%
B 2.3) FATTORE DI VALUTAZIONE ENTRATE GESTITE (effettiva responsabilità sull'acquisizione delle risorse)	< 10%	>10% <25%	>25% < 40%	> 40%

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

B.3) PIANO DI VALUTAZIONE : RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA				
B 3.1) FATTORE DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRETTIVO CHE OPERA NELL'AMBITO DI COMPETENZA	< 2	>2<4	>4<6	>6
B 3.2) FATTORE DI VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRETTIVO CHE OPERA NELL'AMBITO DI COMPETENZA	<10	>10<20	>20<30	>30
C) CATEGORIA: COMPLESSITA' DIREZIONALE				
C.1) PIANO DI VALUTAZIONE : COMPLESSITA' TECNICO OPERATIVA DELL'ATTIVITA'				
C 1.1) FATTORE DI VALUTAZIONE GRADO DI DISOMOGENEITA' DELLE ATTIVITA'CONTROLLATE	Attività appartenenti ad un unico settore di intervento	Attività appartenenti a più settori di intervento relativamente omogenei	Attività appartenenti a più settori di intervento differenziati	Attività altamente diversificate
C 1.2) FATTORE DI VALUTAZIONE GRADO DI VARIABILITA' DELLE ATTIVITA' CONTROLLATE	Prevalenza di attività stabili e ripetitive	Significativa presenza di attività non programmabili	Frequente presentarsi di problematiche nuove	Quadro delle attività in continua evoluzione
C 1.3) FATTORE DI VALUTAZIONE QUADRO DEI VINCOLI DEL CONTESTO	Presenza di un contesto (quadro normativo, sistema dei controlli, quadro delle risorse disponibili) debolmente vincolato	Contesto caratterizzato da significativi vincoli di carattere formale	Contesto caratterizzato da significativi vincoli sull'acquisizione e l'impiego delle risorse	Contesto altamente vincolato sia sul piano formale che delle risorse
C.2) PIANO DI VALUTAZIONE : RELAZIONI INTERNE				
C 2.1) FATTORE DI VALUTAZIONE QUADRO DEGLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI	Collegamento diretto con il Sindaco	Collegamento diretto con un Assessore	Collegamento diretto con più di un Assessore	Esigenze di collegamento continuo e sistematico con tutti i componenti della Giunta
C 2.2) FATTORE DI VALUTAZIONE COLLEGAMENTI CON IL RESTO DELLA STRUTTURA	Relazioni fisiologiche con il resto della struttura	Relazioni frequenti con altre posizioni dirigenziali non dipendenti	Relazioni frequenti e intense con altre posizioni dirigenziali non dipendenti	Rete di relazioni con altre posizioni dirigenziali
C.3) PIANO DI VALUTAZIONE : RELAZIONI ESTERNE				
C 3.1) FATTORE DI VALUTAZIONE RELAZIONI CON ALTRE ISTITUZIONI	Relazioni non significative con altre istituzioni esterne all'ente	Esigenze di collegamento sistematico con almeno un'altra istituzione	Esigenze di collegamento sistematico con molteplici istituzioni	Forte dipendenza dei risultati dalla gestione di una rete articolata di relazioni con altre istituzioni
C 3.2) FATTORE DI VALUTAZIONE RELAZIONI CON I DESTINATARI DELLE PRESTAZIONI	Contatti sporadici con i destinatari delle prestazioni	Esigenza di collegamento sistematico e continuo con i destinatari	Necessità di gestire un quadro articolato di relazioni con destinatari differenziati	Assorbimento prevalente nell'attività di relazione con i destinatari
C.4) PIANO DI VALUTAZIONE : FABBISOGNO DI INNOVAZIONE				
C 4.1) FATTORE DI VALUTAZIONE FABBISOGNO DI INNOVAZIONE NEI PROCESSI	Prevalenza di processi amministrativi consolidati	Esigenza di revisione e adattamento parziale dei processi amministrativi e delle procedure di lavoro	Esigenza di ridefinizione complessiva dei processi amministrativi e delle procedure di lavoro	Esigenza di continuo intervento per la modifica e l'aggiornamento dei processi amministrativi e delle procedure di lavoro
C 4.2) FATTORE DI VALUTAZIONE FABBISOGNO DI INNOVAZIONE NEI SERVIZI E NELLE ATTIVITA'	Prevalenza di un portafoglio consolidato di attività e servizi	Esigenza di adattamento parziale del portafoglio di attività e servizi	Esigenza di ridefinizione complessiva del portafoglio di attività e servizi	Esigenza di continuo intervento per la modifica e l'aggiornamento del portafoglio di attività e servizi
C 4.3) FATTORE DI VALUTAZIONE FABBISOGNO DI INNOVAZIONE NEL QUADRO DELLE RELAZIONI	Presenza di un quadro stabile di relazioni interne ed esterne	Esigenza di ridefinizione dei contenuti e delle modalità di relazione con interlocutori consolidati	Esigenza di ridefinizione del quadro degli interlocutori	Esigenza di continue modifiche nel quadro degli interlocutori rilevanti e nel contenuto delle relazioni con gli stessi
D) CATEGORIA: STRATEGICITA'				
D.1) PIANO DI VALUTAZIONE : CRITICITA' RISPETTO AL PROGRAMMA DELL'AMMINISTRAZIONE				
D 1.1) FATTORE DI VALUTAZIONE CRITICITA' RISPETTO AL PROGRAMMA E LINEE GUIDA DELL'AMMINISTRAZIONE	Normale rilevanza rispetto al programma del Sindaco	Significativa rilevanza rispetto al programma del Sindaco	Posizione critica rispetto al programma del Sindaco	Posizione strategica rispetto al programma del Sindaco

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Tavola 4-Valori della scala di valutazione per fattore

FATTORE X	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
	PUNTI 10	PUNTI 25	PUNTI 35	PUNTI 40

Il meccanismo di calcolo

Effettuata questa operazione per tutti i fattori previsti dal sistema, il calcolo dei punteggi avviene in maniera del tutto automatica in quanto:

- il punteggio relativo al piano di valutazione viene fatto coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei singoli fattori in cui si articola il piano di valutazione (ciò permette di evitare che alcuni piani di valutazione permettano di ottenere un numero maggiore di punti per il solo fatto di essere articolati in un maggior numero di fattori);

- il punteggio relativo alla categoria viene fatto coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei piani di valutazione in cui si articola la categoria (ciò permette di evitare che alcune categorie permettano di ottenere un numero maggiore di punti per il solo per il fatto di essere articolate in un maggior numero di piani di valutazione);

- il punteggio di ciascuna categoria viene moltiplicato per il "peso" che la categoria stessa assume ai fini della valutazione. Le categorie contribuiscono infatti in maniera differente alla determinazione del valore complessivo della posizione;

- la somma dei punteggi conseguiti in ciascuna categoria ponderati per il rispettivo peso permette di determinare il valore complessivo della posizione.

Nella tavola 5 è riportato lo schema di ponderazione delle categorie che determina per ciascuna categoria, i punteggi minimi e massimi ottenibili

***Tavola 5** - La ponderazione delle categorie*

Famiglie/categorie	Peso della categoria (*)	Punteggio gradi	Punteggi min – max ponderati
Professionalità	15	10 - 40	150 - 600
Responsabilità	25	10 - 40	250 – 1.000
Complessità direzionale	40	10 - 40	400 – 1.600
Strategicità	20	10 - 40	200 - 800
	100	Totale	1.000 – 4.000

(*) Il peso non viene espresso in termini percentuali al fine di agevolare la procedura di calcolo.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

La determinazione delle classi

Una volta pervenuti al valore di ciascuna posizione espresso in termini di punti, è necessario collocare le singole posizioni in "classi" di criticità omogenea, in modo da ridurre il significato differenziante che è implicito nell'utilizzo dei metodi analitici "a punteggio". Raggruppando i punti in classi è inoltre possibile compensare eventuali errori compiuti nel corso della valutazione o comunque evitare ripercussioni retributive degli stessi.

3. Il collegamento con il sistema retributivo

A ciascuna delle classi viene preventivamente assegnata una determinata retribuzione di posizione. Tali valori, così come la numerosità e l'ampiezza delle classi, sono subordinate alla strategia retributiva per la dirigenza del Comune di Porto Torres e vengono così definiti:

Retribuzione di posizione (in €)

11.533,17	**16.000**	**23.000**	**30.000**	**37.000**	**45.102,87**
< 2000	>2001<2400	>2401<2800	>2801<3200	>3201<3600	>3601

Il sistema di valutazione delle prestazioni

1. Le finalità della valutazione

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali del Comune di Porto Torres costituisce un momento qualificato della gestione finalizzato a:

- promuovere l'identificazione degli obiettivi individuali prioritari da perseguire in relazione alle priorità dell'amministrazione;
- orientare l'azione individuale dei dirigenti ai risultati attesi dalla gestione;
- promuovere il progressivo adeguamento dei comportamenti organizzativi a quanto previsto dal ruolo manageriale;
- favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili;
- fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema degli incarichi e al sistema retributivo della dirigenza.

2. Gli elementi di base del sistema di valutazione

Il sistema di valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli dirigenti rispetto ad attese predefinite e concordate con gli stessi.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Le attese di prestazione riguardano la sfera complessiva delle funzioni attribuite a ciascun dirigente. Possono essere espresse in riferimento alla normale attività di gestione dell'ambito organizzativo presidiato, così come a particolari progetti e/o iniziative di sviluppo, anche condivise con altri dirigenti.

Ai fini della valutazione è comunque indispensabile effettuare una selezione tra le attese di prestazione mirata ad evidenziare quelle più qualificanti e quindi di maggior rilievo in una logica di orientamento dell'azione individuale verso gli aspetti ritenuti più critici e prioritari.

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di tre piani distinti ma complementari:

- performance di ente
- grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati;
- adeguatezza del comportamento organizzativo rispetto ad aree e fattori espressivi di prestazioni dirigenziali critiche.

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in relazione alle caratteristiche del dirigente e della posizione ricoperta, in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

La valutazione sul piano dei fattori di prestazione avviene in relazione a sei aree predeterminate, comuni a tutti i dirigenti. Per sua stessa natura, questo secondo piano presuppone una valutazione molto meno deterministica e automatica – quindi più qualitativa – rispetto a quanto visto per la parte sugli obiettivi.

N.B. *L'utilizzo combinato di obiettivi e fattori di prestazione permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dirigente. Il piano dei fattori di prestazione permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.*

3. Ambiti di valutazione

La valutazione della performance dei dirigenti è effettuata con cadenza annuale e si riferisce a tre ambiti di valutazione:

a) contributo assicurato alla *Performance organizzativa* (performance di Ente)
b) raggiungimento di *obiettivi individuali e/o di gruppo* assegnati annualmente dall'Organo esecutivo attraverso il Piano Esecutivo di Gestione
c) comportamenti *organizzativi*, intesi quali fattori di valutazione che hanno natura prevalentemente qualitativa, con una componente soggettiva.

Ciascun ambito di valutazione ha un peso differente sul totale della valutazione:

	PESO
Performance di ente	50
Obiettivi di unità organizzativa	20
Comportamenti organizzativi	30
TOTALE	**100**

3.1 Performance di Ente

La valutazione della performance organizzativa è collegata agli esiti conseguiti a livello di Ente sulla base di specifici indicatori.

In sede di prima applicazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione del personale dirigente, si considerano come componenti di valutazione della performance organizzativa di Ente:

a) il grado di attuazione degli obiettivi strategici
b) lo stato di salute dell'ente, attualmente intesa come salute finanziaria.

Si rimanda ad un momento successivo l'utilizzo degli altri componenti di misurazione quali:

- portafoglio delle attività e servizi
- impatto dell'azione amministrativa
- confronto con le altre amministrazioni
- salute organizzativa

poiché al momento l'Ente non dispone di strumenti che ne permettano la loro misurazione in maniera certa ed immediata.

A ciascun componente di valutazione è attribuito un peso differente in relazione all'importanza di ciascuno nell'ambito della valutazione complessiva:

	peso	componente	peso
Performance di Ente	50	Attuazione obiettivi strategici	60
		Salute finanziaria dell'ente	40
			100

3.1.1 Obiettivi strategici

La componente "***grado di attuazione degli obiettivi strategici***" è finalizzata a porre l'attenzione sui processi di definizione degli obiettivi strategici dell'Ente e sulla verifica *in itinere* ed a consuntivo della loro attuazione.

Con il termine "obiettivi strategici" si intendono quelli definiti annualmente nel Piano delle Performance, unitamente agli indicatori di sintesi che permettono una loro misurazione. Per sottolineare il fatto che la "Performance di Ente" riguarda l'Ente nel suo complesso, e non

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

singole strutture organizzative nelle quali è suddivisa, i dirigenti concorreranno in eguale misura al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Gli obiettivi strategici oggetto di valutazione pertanto, saranno gli stessi per tutti i dirigenti, e avranno tutti lo stesso peso. Così facendo, se l'obiettivo è raggiunto, è raggiunto da tutti i Dirigenti, al contrario, se non è raggiunto, non è raggiunto da nessuno.

In relazione ai risultati ottenuti, il contributo dei dirigenti al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti nel Piano delle Performance potrà essere:

	basso	**medio**	**alto**
% raggiungimento	10% < X < 40%	41% < X < 70%	71% < X <100%
PUNTEGGIO	30	60	100

Il punteggio assegnato in base al grado di raggiungimento, viene diviso per il numero degli obiettivi strategici. La somma dei valori ponderati, così ottenuta, costituirà il punteggio complessivo.

3.1.2 Salute finanziaria

La componente "***stato di salute finanziaria dell'Ente***" è finalizzata a valutare la capacità dell'Ente di perseguire le finalità istituzionali e, nel contempo, erogare i servizi in condizioni di equilibrio economico – finanziario e nel rispetto dei vincoli di bilancio.

Tra i possibili indicatori utilizzabili per la misurazione di tale componente si individuano:

- rispetto dell'equilibrio economico – finanziario
- rispetto del Patto di stabilità interno
- capacità di indebitamento dell'Ente
- stock del debito dell'Ente (media procapite)
- rapporto spesa del personale su spesa corrente
- posizionamento dell'Ente rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale.

Come nel caso degli obiettivi strategici, i Dirigenti concorreranno unitamente alla definizione del grado di salute finanziaria dell'Ente. Perciò, ciascun indicatore avrà lo stesso peso. Al momento, avendo individuato sei indicatori, il peso di ciascuno di essi è fissato in 16,66%, per un totale pari a 100%.

La scheda di valutazione sarà predisposta in modo da dover indicare, per ciascuno di essi, se l'Ente si trova "*in linea*" o "*non in linea*" rispetto ai vincoli e ai parametri imposti dalla normativa. Nel primo caso il punteggio sarà pari a 100, nel secondo caso sarà pari a 0.

Il punteggio, così definito per ciascun indicatore, sarà ponderato con il peso attribuito. La somma dei valori ponderati costituirà il punteggio complessivo, che si dovrà sommare al punteggio complessivo relativo allo stato di attuazione degli obiettivi strategici.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

3.2 Obiettivi di unità organizzativa

La valutazione sugli obiettivi di unità organizzativa viene effettuata sulla base degli obiettivi inseriti nel Piano Esecutivo di Gestione, cui viene attribuito un peso specifico dal Nucleo di Valutazione secondo le modalità di seguito riportate.

La somma dei pesi attribuiti deve dare un totale di 100, solo in casi di particolare complessità si può arrivare a 120.

Per ciascun obiettivo devono essere individuati i parametri e gli indicatori di verifica del raggiungimento dell'obiettivo.

Alla luce del valore assunto dagli indicatori alla fine del periodo di valutazione, il Nucleo di Valutazione procede ad attribuire un punteggio per ciascun obiettivo in relazione al fatto che questo sia raggiunto (punteggio 1), parzialmente raggiunto (punteggio 0,6) o non raggiunto (punteggio 0).

3.3 Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata con riferimento a sei aree di valutazione che costituiscono raggruppamenti di comportamenti manageriali, a cui viene attribuito il seguente peso:

- capacità propositiva e orientamento ai risultati (peso = 10,00)
- funzionamento e sviluppo sistemi di gestione (peso = 10,00)
- capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori (peso = 30,00)
- gestione e sviluppo collaboratori (peso = 20,00)
- governo delle relazioni con l'esterno (peso = 10,00)
- innovazione e qualità dei servizi offerti (peso = 20,00)

La valutazione della qualità dei servizi offerti verrà effettuata prendendo in considerazione lo specifico questionario (cfr. esempio questionario sotto riportato) che sarà distribuito negli uffici i cui servizi hanno rilevanza esterna, come individuati nel Piano delle performance dell'Ente. Il Nucleo di Valutazione valuterà il dirigente in considerazione delle azioni poste in essere per ridurre, attenuare o eliminare le criticità emerse dai questionari.

Questionario indice di soddisfazione dell'utenza sulla qualità del servizio

DATA		
ETA'	TITOLO DI STUDIO:	**SESSO** M F
Tipologia di prestazione ricevuta:		
SONO FACILMENTE INDIVIDUABILI I SERVIZI FORNITI DA QUESTO UFFICIO?		
SI	NO	IN PARTE

CITTA' DI PORTO Provincia di Sassari

LE INFORMAZIONI SUGLI ADEMPIMENTI NECESSARI PER OTTENERE IL SERVIZIO SONO FORNITE DAL PERSONALE ADDETTO CON CHIAREZZA, COMPLETEZZA, CORTESIA E PROFESSIONALITA'?		
SI	NO	IN PARTE
IN QUESTO UFFICIO E' RISPETTATO L'ORARIO DI APERTURA AL PUBBLICO?		
SI	NO	IN PARTE
LA MODULISTICA A DISPOSIZIONE E' DI FACILE COMPILAZIONE?		
SI	NO	IN PARTE
IL SERVIZIO VIENE EROGATO CON EFFICIENZA E TEMPESTIVITA"?		
SI	NO	IN PARTE
E' SODDISFATTO NEL COMPLESSO DEL SERVIZIO EROGATO?		
SI	NO	IN PARTE
Eventuali proposte per migliorare il servizio _____ _____ _____ _____ _____ N.B. La compilazione del presente questionario avviene in forma anonima, esclusivamente ai fini di elaborazione di tabelle statistiche, finalizzate al miglioramento della qualità del servizio reso e ad una maggiore rispondenza del medesimo alle esigenze dell'utenza		

Il Nucleo di valutazione esprimerà una valutazione sulle Aree individuate a seconda che il contributo sia:

- eccellente (punteggio 1)
- in linea con le attese (punteggio 0,8)
- parzialmente al di sotto delle attese (punteggio 0,5)
- inadeguato (punteggio 0).

La valutazione prevede due momenti:

- intermedio
- finale

in occasione della valutazione intermedia, il Nucleo e il dirigente fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla.

4. Criteri per la pesatura degli obiettivi di PEG da parte del Nucleo di Valutazione

La pesatura degli obiettivi di PEG da parte del Nucleo di Valutazione verrà effettuata sulla base di distinti criteri a cui sarà attribuito un peso specifico:

a) Strategicità per l'Amministrazione, sulla base degli indirizzi espressi nei documenti programmatici:

- **Alta:** costituisce un obiettivo altamente strategico per l'amministrazione
- **Media:** costituisce un obiettivo mediamente strategico per l'amministrazione

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

- **Bassa:** costituisce un obiettivo poco strategico per l'amministrazione

b) Rilevanza esterna:

- **Alta:** obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza esterna
- **Media:** obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività esterna del servizio
- **Bassa:** obiettivo a rilevanza esclusivamente interna

c) Complessità dell'obiettivo:

- **Alta:** la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo abbastanza rilevante
- **Media:** la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo mediamente rilevante
- **Bassa:** la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo occasionale

d) Grado di innovazione:

- **Alto:** l'obiettivo genera processi innovativi a catena in tutto l'Ente
- **Medio:** l'obiettivo presenta significativi contenuti innovativi per il servizio
- **Basso:** l'obiettivo non presenta particolari contenuti innovativi.

A ciascuno dei singoli criteri di pesatura dell'obiettivo è attribuito un peso specifico in ragione del differente rilievo attribuito agli stessi ai fini della pesatura complessiva. La tabella che segue evidenzia i pesi attribuiti ai singoli criteri:

Criteri	Peso dei criteri
Strategicità	40
Rilevanza esterna	30
Complessità	10
Innovazione	20
	100

Viene utilizzata una scala di valutazione su tre livelli corrispondenti alla gradazione, già indicata sopra, che ciascun criterio può assumere.

Ad ogni grado corrisponde un valore convenzionale stabilito in punti (1-0,4-0,2), secondo la scala indicata di seguito:

CRITERI	**GRADO DELLA SCALA DI VALUTAZIONE**		
	GRADO		
	A	**B**	**C**
	1	**0,4**	**0,2**
Strategicità per l'Amministrazione sulla base degli indirizzi espressi nei documenti programmatici	*Alta*	*Media*	*Bassa*
	Costituisce un obiettivo altamente strategico per l'amministrazione	Costituisce un obiettivo mediamente strategico per l'amministrazione	Costituisce un obiettivo poco strategico per l'amministrazione
Rilevanza esterna	*Alta*	*Media*	*Bassa*

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

	Obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza esterna	Obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività esterna del servizio	Obiettivo a rilevanza esclusivamente interna
Complessità dell'obiettivo	*Alta*	*Media*	*Bassa*
	la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo abbastanza rilevante	la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo mediamente rilevante	la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo occasionale
Grado di innovazione	*Alto*	*Medio*	*Basso*
	l'obiettivo genera processi innovativi a catena in tutto l'Ente	l'obiettivo presenta significativi contenuti innovativi per il servizio	l'obiettivo non presenta particolari contenuti innovativi

La pesatura consiste nel valutare tutti gli obiettivi assegnati ai dirigenti rispetto a ciascun criterio di valutazione. Essa avviene nel modo seguente:

- il punteggio di ciascun criterio viene moltiplicato per il "peso" che lo stesso assume ai fini della valutazione. I diversi criteri di valutazione contribuiscono infatti in maniera differente alla determinazione del valore complessivo dell'obiettivo;
- la somma dei punteggi, conseguiti per ciascun criterio, ponderati per il rispettivo peso, permette di determinare il valore complessivo dell'obiettivo.

Lo schema di ponderazione dei criteri di valutazione, che determina per ciascuno di essi i punteggi minimi e massimi ottenibili, è il seguente:

Criteri	Peso dei criteri(*)	Gradi punteggio	Punteggio min.	Punteggio max
Strategicità	40	0,2-1	8	40
Rilevanza esterna	30	0,2-1	6	30
Complessità	10	0,2-1	2	10
Innovazione	20	0,2-1	4	20
	100		**20**	**100**

(*) Il peso non viene espresso in termini percentuali al fine di agevolare la procedura di calcolo

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

punteggio effettivo obiettivo		
minimo	**intermedio**	**massimo**
20	40	100

Definito il peso degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente,è necessario rapportare la somma così ottenuta per ciascun dirigente al totale di 100, secondo la seguente formula:

$$\frac{100}{\sum pesi\ obtv\ per\ dirigente} \times peso\ singolo\ obtv$$

così facendo, per ogni per obiettivo di ciascun dirigente, si otterrà un valore la cui somma dovrà essere pari a 100.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Misurazione e valutazione della performance del personale

CITTA' DI PORTO TORRES
Provincia di Sassari

Misurazione e valutazione della performance del personale dipendente

1. Ambiti di valutazione

La valutazione della performance dei dipendenti è effettuata con cadenza annuale e si riferisce:

a) al contributo assicurato alla *performance organizzativa* (dell'Unità organizzativa di appartenenza: Settori/Servizi)

b) al raggiungimento di *obiettivi individuali e/o di gruppo* assegnati annualmente dal Dirigente che potrà adottare specifici piani di lavoro interno, con lo scopo di articolare ulteriormente la struttura degli obiettivi individuali

c) ai *comportamenti organizzativi*, intesi quali fattori di valutazione che hanno natura prevalentemente qualitativa, con una componente soggettiva.

La valutazione del personale dipendente avviene sulla base di una scheda di valutazione che tiene conto dei tre ambiti di valutazione su indicati ai quali viene attribuito un peso differente in relazione alla categoria giuridica di appartenenza:

	CATEGORIA			
	A	B	C	D
	PESO			
Performance di U.O. (Settore/Servizio di appartenenza)	25	30	35	50
Obiettivi individuali e/o di gruppo	5	10	15	20
Comportamenti organizzativi	70	60	50	30
TOTALE	**100**	**100**	**100**	**100**

La valutazione della performance organizzativa è collegata agli esiti conseguiti a livello di unità organizzativa di appartenenza, sulla base grado di raggiungimento degli obiettivi del Settore o del Servizio. Essa ha un peso differente per le quattro categorie e tende a crescere con l'aumentare delle stesse.

La valutazione della ***performance individuale*** del dipendente è effettuata dal Dirigente dell'unità organizzativa cui il dipendente è assegnato. Il dirigente può essere coadiuvato dai titolari di posizione organizzativa /alta professionalità o dai responsabili di servizio. Il peso degli obiettivi aumenta al crescere della categoria professionale di appartenenza.

2. Processo di misurazione e valutazione delle Performance

Il processo di misurazione e valutazione del personale dipendente inizia con un **colloquio iniziale** attraverso il quale il Dirigente assegna gli obiettivi individuali e/o di gruppo e vengono esplicitati i risultati attesi.

A questa prima fase segue almeno un colloquio intermedio per una verifica in corso di esercizio. Il processo si conclude con un **colloquio finale** funzionale alla valutazione conclusiva. Sono auspicabili ulteriori incontri intermedi tra valutato e valutatore.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Per ciascun obiettivo, durante il colloquio iniziale, devono essere definiti i relativi indicatori attraverso il coinvolgimento del soggetto valutato. In fase di valutazione verrà confrontato il risultato raggiunto con il target previsto.

Il dirigente predisporrà per ciascun dipendente una scheda individuale di valutazione suddivisa in tre sezioni:

- performance organizzativa
- obiettivi individuali/di gruppo
- comportamento organizzativi

2.1 Performance organizzativa

La valutazione della ***performance organizzativa*** è collegata agli esiti conseguiti a livello di unità organizzativa di appartenenza, sulla base grado di raggiungimento degli obiettivi del Settore o Servizio. Essa ha un peso differente per le quattro categorie e tende a crescere con l'aumentare delle stesse.

	peso	categoria	componente
Performance organizzativa	25	A	Attuazione obiettivi di Settore/Servizio
	30	B	
	35	C	
	50	D	

2.2 Obiettivi individuali e/o di gruppo

Nella prima sezione saranno indicati uno o più obiettivi che il dirigente, sulla base degli obiettivi a lui affidati dalla Giunta con il PEG, attribuisce al dipendente. Per ciascuno di essi il dirigente definirà un peso. La somma dei pesi degli obiettivi sarà pari a 100.

Il peso attribuito dal dirigente agli obiettivi non corrisponde necessariamente al peso che allo stesso obiettivo è stato dato dal Nucleo di Valutazione, poiché si tratta di valutazioni differenti. Allo stesso obiettivo può essere attribuito dal dirigente un peso differente a seconda del dipendente e dell'impegno richiesto per la sua realizzazione.

In relazione ai risultati ottenuti, il contributo dei dipendenti al raggiungimento dell'obiettivo potrà essere:

- **insufficiente**: contributo inferiore alle aspettative. Nel caso di obiettivo misurabile con indicatore quantitativo si intende un grado di raggiungimento compreso tra il 10% e il 30%. Punteggio attribuito = 30
- **al di sotto delle aspettative:** contributo quasi sufficiente ma obiettivo non pienamente raggiunto. Nel caso di obiettivo misurabile con indicatore quantitativo si intende un grado di raggiungimento compreso tra il 31% ed il 60%. Punteggio attribuito = 60
- **quasi in linea con le aspettative**: contributo soddisfacente. Obiettivo quasi raggiunto senza tuttavia soddisfare pienamente i requisiti qualitativi e/o temporali attesi. Nel caso di obiettivo misurabile con indicatore quantitativo si intende un grado di

raggiungimento compreso tra 61% e 85%. Punteggio attribuito = 90

- **in linea con le aspettative:** contributo più che soddisfacente. Obiettivo raggiunto soddisfacendo pienamente i requisiti qualitativi, quantitativi e temporali attesi. Nel caso di obiettivo misurabile con indicatore quantitativo si intende un grado di raggiungimento compreso tra 86% e 100%. Punteggio attribuito = 100

	insufficiente	**al di sotto delle aspettative**	**quasi in linea con le aspettative**	**in linea con le aspettative**
% raggiungimento	10% < X < 30%	31% < X < 60%	61% < X <85%	86% < X <100%
punteggio	30	60	90	100

Il punteggio ottenuto dovrà essere ponderato con il peso attribuito agli obiettivi. La somma dei valori ponderati per singolo obiettivo assegnato dovrà poi essere rapportata alla categoria giuridica di appartenenza.

Ipotesi di scheda individuale relativa alla valutazione degli obiettivi

CONTRIBUTO						
	Peso	**insufficiente**	**al di sotto delle aspettative**	**quasi in linea con le aspettative**	**in linea con le aspettative**	**punteggio ponderato**
		30	**60**	**90**	**100**	
obiettivo 1	20%		60			12
obiettivo 2	30%				100	30
obiettivo 3	15%			90		13,5
obiettivo 4	35%	30				10,5
obiettivo n						
totale	**100**					**66**

2.3 Comportamenti organizzativi

La valutazione dei ***comportamenti organizzativi*** verrà effettuata sulla base di specifici fattori di valutazione a cui è attribuito un peso differente in relazione della categoria giuridica di appartenenza:

	CATEGORIA			
Fattori di valutazione	**A**	**B**	**C**	**D**
	PESO			
Efficienza nell'espletamento dei compiti assegnati	20	10	-	-
Autonomia e responsabilità operativa	6	10	16	20
Flessibilità ed adattabilità alle varie esigenze di lavoro	15	15	15	5
Coinvolgimento nei processi	20	20	18	15
Relazione e rapporti con utenza e colleghi	15	15	15	15
Orientamento al miglioramento	8	10	12	10
Gestione efficiente delle risorse	8	10	12	15
Applicazione e miglioramento delle conoscenze tecniche	8	10	12	20
	100	**100**	**100**	**100**

Per ciascun fattore di valutazione ne viene esplicitano meglio il significato:

efficienza nell'espletamento dei compiti assegnati	
Autonomia e responsabilità operativa	capacità di orientare il comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate
	adempiere le proprie mansioni con autonomia e senso di responsabilità
	capacità di individuare le priorità nell'ambito lavorativo programmando il lavoro, coordinando i collaboratori e coadiuvando i colleghi
Flessibilità ed adattabilità alle varie esigenze di lavoro	disponibilità a svolgere adeguatamente, in caso di necessità, attività normalmente non richieste dalla posizione ricoperta
	capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione
	capacità di gestire situazioni impreviste
Coinvolgimento nei processi	capacità di lavorare in gruppo
	concorso nelle decisioni
	capacità di realizzare adeguatamente attività e obiettivi
Relazione e rapporti con utenza e colleghi	capacità di rispondere con cortesia, tempestività, semplicità, trasparenza e imparzialità alle richieste dell'utenza interna ed esterna
	assicurare un approccio collaborativo e contribuire al mantenimento di un clima lavorativo positivo
Orientamento al miglioramento	capacità di conseguire risultati efficaci ed in minor tempo possibile attraverso la riorganizzazione del proprio lavoro
	capacità di contribuire alla promozione e diffusione di processi di cambiamento
Gestione efficiente delle risorse	capacità di motivare e valorizzare le risorse umane assegnate
	capacità di utilizzare le risorse con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/ qualità
Applicazione e miglioramento delle conoscenze tecniche	capacità di applicare le conoscenze acquisite e sviluppare le proprie competenze

Il valutatore compilerà la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi attribuendo un punteggio sulla base dei seguenti criteri:

- **insoddisfacente:** rispetto al comportamento oggetto di valutazione, il collaboratore ha esibito un comportamento indifferente rispetto alle attese e alle indicazioni ricevute
- **migliorabile:** rispetto al comportamento oggetto di valutazione, il collaboratore ha delle aree di miglioramento, si rileva interesse ed impegno verso risultati apprezzabili
- **buono:** rispetto al comportamento oggetto di valutazione, il collaboratore ha esibito un comportamento in linea con le attese
- **eccellente**: il comportamento del collaboratore è caratterizzato da prestazioni

ineccepibili costituendosi quale punta di eccellenza dell'organizzazione e modello per gli altri componenti l'organizzazione

	insoddisfacente	migliorabile	buono	eccellente
punteggio	25	60	80	100

3. Struttura e contenuti di massima delle schede di valutazione

La scheda annuale di valutazione della performance presenta i seguenti contenuti:

a) identificazione del valutatore e del valutato;

b) registrazione dei diversi colloqui di valutazione: iniziale, intermedio, finale, in una apposita casella, con la specificazione della data;

c) una finestra dedicata alla descrizione sintetica degli obiettivi, definiti con il sistema di programmazione e controllo;

d) identificazione dei diversi *item* di valutazione, con il loro peso relativo in relazione alle diverse categorie contrattuali;

e) una casella per la valutazione sintetica finale;

f) una casella per inserire eventuali indicazioni di miglioramento e sviluppo da parte del valutatore, finalizzate ad una crescita professionale del dipendente;

g) una casella per eventuali note e osservazioni aggiuntive;

h) una parte finale per la firma del valutatore e del valutato per presa visione.

Al fine di agevolare l'attività valutativa, al valutatore sarà inviata una scheda di valutazione informatizzata, attraverso la quale è possibile, compilando le apposite celle e con dei semplici *flag*, ottenere in maniera immediata e facilitata la valutazione finale. Tali schede sono consultabili negli allegati al presente documento.

4. Soggetti attuatori del sistema e relative competenze

La misurazione e la valutazione delle performance avvengono mediante l'intervento di diversi soggetti, ai quali sono associate diverse responsabilità:

a) gli organi di indirizzo politico amministrativo: Sindaco, Consiglio e Giunta;

b) il Nucleo di Valutazione;

c) il Segretario Generale;

d) i Dirigenti;

e) i titolari di Posizione organizzativa/Alta professionalità;

f) i responsabili di servizio.

Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione:

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

a) Il Sindaco

- definisce le linee programmatiche relative alle azioni ed ai progetti da realizzare nel corso del mandato e le presenta al Consiglio comunale;
- individua obiettivi specifici per la valutazione del Segretario Comunale e ne valuta la performance;

b) Il Consiglio Comunale

- definisce, con l'approvazione della relazione previsionale e programmatica, le linee strategiche alle quali deve attenersi la Giunta comunale nell'adozione del piano delle performance.

c) La Giunta Comunale

- approva il piano della performance sulla base delle linee strategiche individuate nella relazione previsionale e programmatica;
- definisce e approva con proprio atto il sistema di misurazione e di valutazione delle performance organizzativa ed individuale;
- nomina Il Nucleo di Valutazione, composto dal Segretario Generale, con qualità di presidente, e da due esperti esterni in tecniche di valutazione e di sviluppo manageriale;
- approva gli esiti conclusivi della valutazione del personale dell'area dirigenziale, sulla base della proposta presentata dal Nucleo di Valutazione.

d) Il Nucleo di Valutazione

- ha un ruolo di garante e di supervisione del sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ente;
- provvede alla definizione e/o alla validazione delle metodologie e delle procedure di analisi, controllo e valutazione; è altresì responsabile di validare parametri e indicatori per la misurazione e il confronto dei risultati;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema della misurazione e valutazione della performance;
- coadiuva il Segretario Generale nella formulazione/predisposizione della metodologia per la valutazione delle prestazioni dirigenziali e per la graduazione delle posizioni dirigenziali;
- propone al Sindaco la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi previsti.

e) Il Segretario Generale

- formula la proposta di sistema di misurazione e valutazione predisposta unitamente alla funzione competente in materia di personale;
- sovrintende all'applicazione del sistema, assicurando l'applicazione uniforme delle metriche di valutazione fra le Aree, con poteri di impulso, orientamento e segnalazione nei confronti della dirigenza;
- partecipa al Nucleo di Valutazione in qualità di presidente.

CITTÀ DI PORTO TORRES
Provincia di Sassari

f) **I Dirigenti**

- perseguono il raggiungimento degli obiettivi e degli standard loro assegnati, effettuando un monitoraggio costante dell'attività gestionale;
- sulla base degli obiettivi da conseguire, attribuiti con il Piano Esecutivo di Gestione, assegnano a loro volta gli obiettivi al personale coordinato;
- svolgono la complessiva funzione di valutazione del personale, direttamente o attraverso la supervisione delle attività di valutazione ai titolari di Posizione organizzativa/Alta professionalità ed ai Responsabili di servizio, assicurando l'applicazione uniforme delle metriche di valutazione all'interno del Settore di competenza;
- predispongono i report periodici ed il report finale sulla propria attività.

5. Bonus annuale delle eccellenze

In sede di conferenza dei dirigenti può essere istituito annualmente il ***bonus annuale delle eccellenze*** al quale concorre il personale dipendente, che si è collocato nella fascia di merito alta.

L'assegnazione del bonus potrà avvenire in favore del miglior 5% del personale dipendente in servizio, distinto per categoria. Per poter accedere al bonus delle eccellenze è necessario conseguire un punteggio di valutazione non inferiore a 95, in caso di parità di punteggio, all'interno della stessa categoria, il bonus sarà ripartito proporzionalmente tra gli aventi diritto.

Il bonus annuale delle eccellenze è costituito da un premio ***in danaro***, finanziato con i risparmi derivanti dalle economie dei compensi destinati alla retribuzione della performance organizzativa e individuale dell'anno. La conferenza dei dirigenti definisce, nell'ambito dei risparmi conseguiti annualmente, l'importo massimo da destinare al bonus delle eccellenze.

Il premio in danaro può essere erogato in aggiunta o in alternativa ad un percorso di ***"alta"*** **formazione** e di **crescita professionale**. Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, il comune può promuovere e finanziare annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.

Per la disciplina dell'accesso ai percorsi di alta formazione, si rimanda al piano di formazione dell'ente.

Il bonus annuale delle eccellenze per categoria sarà calcolato con la seguente formula:

$$\sum_{1}^{i} (P_{cat} * E_{cat}) = \boldsymbol{K}$$

$$R/K * P_{cat} = \boldsymbol{B_{cat}}$$

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Dove P_{cat} è il parametro corrispondente a ciascuna categoria, E_{cat} è il numero di eccellenze per ogni categoria, R sono i risparmi derivati dalle economie dei compensi destinati alla retribuzione della performance organizzativa e individuale, B_{cat} è il bonus spettante per la categoria.

Esempio n.1:

Dove

R (risparmi da economie) = € 5.000,00

E_{cat} (eccellenze su un campione di 160 dipendenti): entro il miglior 5% per categoria

Cat.	P_{cat}	E_{cat} *	$\sum(P_{cat} * E_{cat}) = K$	$R/K * P_{cat} = B_{cat}$	$Totale = (B_{cat} * E_{cat})$
A	110	1	110	482,46	482,46
B	120	3	360	526,32	1.578,95
C	130	3	390	570,18	1.710,53
D	140	2	280	614,04	1.228,07
		9	**K = 1.140,00**		**5.000,00**

* Nel caso di un miglior 5% di ogni categoria inferiore all'unità si arrotonda all'unità superiore, negli altri casi si arrotonda per eccesso o per difetto

Esempio n.2:

Dove

R (risparmi da economie) = € 5.000,00

E_{cat} (eccellenze su un campione di 160 dipendenti): superiori al miglior 5% per categoria (parità di punteggio nelle valutazioni)

Cat	P_{cat}	E_{cat} *	$\sum(P_{cat} * E_{cat}) = K$	$R/K * P_{cat} = B_{cat}$	$Totale = (B_{cat} * E_{cat})$
A	110	1	110	155,37	155,37
B	120	10	1200	169,49	1.694,92
C	130	15	1950	183,62	2.754,24
D	140	2	280	197,74	395,48
		28	**K = 3.540,00**		**5.000,00**

* Nel caso di un miglior 5% di ogni categoria inferiore all'unità si arrotonda all'unità superiore, negli altri casi si arrotonda per eccesso o per difetto

6. Risorse destinate a compensare le performance organizzativa e individuale

Le risorse destinate a compensare la performance organizzativa e individuale sono assegnate a ciascuna Area secondo i criteri definiti nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo dell'Ente.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Disciplina delle progressioni economiche orizzontali nell'ambito della categoria

CITTA' DI PORTO TORRES
Provincia di Sassari

Disciplina delle progressioni economiche orizzontali nell'ambito della categoria

La progressione economica orizzontale si realizza nel rispetto degli specifici criteri analiticamente dettagliati dall'art. 5 del CCNL del 31.3.1999 per ogni categoria del personale.

La disciplina contrattuale e di legge dispone che le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione.

Le progressioni orizzontali possono essere attribuite solo nel caso in cui non risulti negativo il rapporto tra entrate ed uscite di carattere stabile.

In applicazione dell'art. 5 del CCNL del 31.3.1999, i criteri per l'effettuazione delle progressioni economiche orizzontali nelle diverse categorie sono i seguenti:

a) ai fini della progressione economica alla posizione immediatamente successiva della categoria di appartenenza è richiesto, come requisito per la partecipazione alla relativa selezione, un'anzianità di servizio di almeno ventiquattro mesi al 31 dicembre dell'anno precedente la selezione. Per il personale pervenuto con procedure di mobilità ai sensi del D.lgs165/2001 e successive modificazioni ed integrazioni, il criterio dei ventiquattro mesi di anzianità di servizio è da ritenersi valido anche nel caso di anzianità acquisita, anche parzialmente, in altro ente del comparto;

b) la progressione economica è attribuita ai dipendenti che hanno conseguito il punteggio più alto all'interno della propria categoria come risultante dalla scheda di valutazione individuale (PEO) adottata con la metodologia permanente di valutazione;

c) a parità di punteggio finale, costituisce criterio prioritario il valore medio dei punteggi attribuiti nelle schede di valutazione del biennio precedente a quello relativo all'anno di eventuale attribuzione della progressione, in ordine decrescente; nel caso di assenza prolungata, ad esempio per maternità, vengono prese in considerazione le valutazioni esistenti escludendo quelle relative al periodo di assenza;

d) in caso di ulteriore parità viene data la precedenza al dipendente con più anzianità di servizio nella posizione economica, nel caso di ulteriore parità al più anziano di età;

e) le progressioni hanno decorrenza dal 1 gennaio dell'anno di selezione.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Scheda di valutazione per la progressione economica orizzontale

	CATEGORIA			
Fattori di valutazione	**A**	**B**	**C**	**D**
1. Competenze culturali e specialistiche desumibile dal curriculum (titolo di studio, corsi di formazione, master, dottorati, abilitazioni, attestati, seminari)	da 0 a10	da 0 a 15	da 0 a 20	da 0 a 20
2. Qualificazione del ruolo e dei compiti desumibile dal curriculum (riguarda tutti gli elementi relativi al contenuto della posizione ricoperta, del ruolo assunto nell'ente,degli incarichi ricevuti)	da 0 a 20	da 0 a 20	da 0 a 20	da 0 a 20
3. Impegno e qualità delle performance individuali e collettive (media delle schede di valutazione degli ultimi tre anni) P = (Pmax(70) * media schede ultimo triennio/ 100)	da 0 a 70	da 0 a 65	da 0 a 60	da 0 a 60
Totale punteggio	**da 0a100**	**da 0 a 100**	**da 0 a 100**	**da 0 a 100**

La sussistenza dei criteri di merito viene verificata sulla base delle informazioni disponibili nel curriculum professionale individuale e nei documenti relativi al sistema di valutazione del personale dell'Ente.

La determinazione del punteggio relativamente ai fattori di valutazione di cui al punto 1 e 2 verrà definita in sede di conferenza dei Dirigenti, precedentemente alla pubblicazione del bando.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Disciplina dei criteri per l'individuazione delle Aree di Alta Professionalità

CITTÀ DI PORTO TORRES
Provincia di Sassari

1. Definizione di alta professionalità

La presente metodologia disciplina i criteri per l'individuazione, il conferimento, la valutazione e la revoca degli incarichi di alta professionalità, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 10 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 22 gennaio 2004.

L'alta professionalità è un incarico a termine, conferito al personale dipendente a tempo indeterminato di categoria D, che può essere conferito anche a personale in comando, se dipendente a tempo indeterminato in altra PA, con il quale si intende valorizzare specialisti portatori di competenze elevate e/o innovative oppure si intende riconoscere e motivare l'assunzione di particolari responsabilità nel campo della ricerca, dell'analisi e della valutazione propositiva di problematiche complesse di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'Ente.

2. Requisiti richiesti per l'incarico di alta professionalità

Ai fini della presente metodologia si considerano figure di alta professionalità:

a) **"specialisti":** gli specialisti portatori di competenze elevate e innovative, acquisite, anche nell'Ente, attraverso la maturazione di esperienze di lavoro in enti pubblici e in enti e aziende private, nel mondo della ricerca o universitario rilevabili dal *curriculum* professionale e con preparazione culturale correlata a titoli accademici (lauree specialistiche, *master,* dottorati di ricerca, ed altri titoli equivalenti) anche, per alcune delle suddette alte professionalità, con abilitazioni o iscrizioni ad albi;

b) **"ricercatori":** gli specialisti con particolari responsabilità nel campo della ricerca, della analisi e della valutazione propositiva di problematiche complesse di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'ente.

I requisiti soggettivi che devono possedere i titolari di incarichi di alte professionalità sono:

c) **"specialisti":** laurea specialistica; esperienza attinente alle mansioni da svolgere, almeno quadriennale, maturata nell'Ente e / o enti pubblici, privati, aziende private, enti di ricerca o università; abilitazione professionale quando prevista dall'ordinamento;

d) **"ricercatori":** laurea specialistica; esperienza attinente alle mansioni da svolgere, almeno quadriennale, maturata nell'Ente e / o enti pubblici, privati, aziende private, enti di ricerca o università; pubblicazioni in materie attinenti l'area individuata;

Le caratteristiche oggettive che devono possedere le aree di alta professionalità sono:

e) **"specialisti":** strategicità delle attività e dei progetti da realizzare, accompagnate da un elevato grado di complessità;

f) **"ricercatori":** interesse delle attività e dei progetti da svolgere per il conseguimento del programma di governo dell'Ente.

CITTÀ DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

3. Modalità e criteri per l'individuazione delle alte professionalità

La determinazione dell'ammontare complessivo delle risorse finanziarie destinate al finanziamento delle alte professionalità è fissato dal CCNL vigente.

Ogni Dirigente propone l'istituzione di aree di alta professionalità, precisando se si tratta di alte professionalità del tipo *"specialista"* o del tipo *"ricercatore"*, il nominativo del collaboratore di cat. D al quale si intende conferire il relativo incarico e indicando i requisiti culturali e professionali posseduti dallo stesso.

La Giunta, ricevute le proposte organizzative dei Dirigenti di Area:

- *approva i criteri* generali di graduazione, di conferimento e di valutazione delle alte professionalità
- *assegna alle Aree le risorse finanziarie* necessarie per il conferimento degli incarichi, specificando, per ogni Area, l'ammontare di risorse destinate alla valorizzazione delle diverse tipologie di competenza
- *individua le aree di alta professionalità*, sulla base delle proposte organizzative pervenute dai Dirigenti di Area
- *determina* la percentuale della *retribuzione di risultato*.

4. Istituzione delle aree di Alta Professionalità

Ciascun dirigente, nell'ambito della propria autonomia organizzativa e gestionale e sulla base degli indirizzi formulati dalla Giunta, istituisce le singole aree di alta professionalità e individua i dipendenti cui attribuire l'incarico, assegnando loro gli obiettivi collegati, che costituiranno oggetto di valutazione ai fini della determinazione della retribuzione di risultato.

I titolari di tale incarico sono responsabili, in via ordinaria, dei procedimenti amministrativi e dell'istruttoria degli atti di competenza ed emanano provvedimenti finali di tutti i procedimenti necessari alla realizzazione dei progetti loro assegnati, di cui sono responsabili, salvo diversa ed espressa indicazione del dirigente nell'atto di conferimento dell'incarico.

I titolari dell'incarico di alta professionalità rispondono del raggiungimento degli obiettivi assegnati e, conseguentemente, della correttezza e tempestività delle direttive impartite.

5. Modalità e criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi

Gli incarichi relativi alle alte professionalità sono conferiti esclusivamente a personale di categoria D, di norma per un anno e hanno durata massima di due anni.

Il conferimento dell'incarico avviene con provvedimento scritto del dirigente di Area, dettagliatamente motivato, in cui dovranno essere individuati gli specifici progetti di PEG assegnati all'incaricato e l'eventuale dotazione organica.

Per il conferimento dell'incarico si tiene conto dei seguenti requisiti professionali:

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

1. complessità organizzativa della struttura e natura e caratteristiche dei programmi da realizzare;
2. requisiti culturali posseduti: possesso di lauree specialistiche, master, dottorati di ricerca, iscrizione ad albi professionali, corsi di perfezionamento o corso concorso post-laurea o percorsi formativi attinenti o equiparabili;
3. attitudini di carattere individuale, capacità professionali specifiche in relazione alla natura dell'incarico;
4. esperienza acquisita risultante dal fascicolo personale e da quella relativa alle prestazioni precedentemente rese di almeno 4 anni nello specifico ambito richiesto, che viene ridotta a 3 anni in presenza di possesso titoli specifici e/o di iscrizione ad albo professionale.

L'incarico cessa automaticamente alla data di scadenza.

Tali incarichi possono essere rinnovati esclusivamente con le medesime formalità previste dal presente Regolamento.

Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con provvedimento scritto e motivato del soggetto conferente in relazione ad intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di specifico e documentato accertamento di risultati negativi.

L'atto di revoca comporta:

- la non attribuzione dell'indennità di risultato;
- la perdita della retribuzione di posizione con effetto dalla data del provvedimento di revoca;
- la cessazione dall'incarico.

Il provvedimento di revoca deve essere preceduto da una comunicazione all'interessato, il quale ha facoltà di essere sentito, assistito eventualmente dall'organizzazione sindacale a cui aderisce o da altra persona di sua fiducia.

6. Criteri per la graduazione delle alte professionalità e relativo trattamento economico

La graduazione delle aree di alta professionalità e del relativo trattamento economico deve tenere conto delle seguenti categorie generali di valutazione, ad ognuna delle quali corrisponde il peso percentuale a fianco indicato, e dei relativi fattori di valutazione:

Complessità organizzativa: *peso 30%*

Fattore di valutazione	Grado		
	Basso	Medio	Alto
Grado di disomogeneità dell'attività controllata	20	30	40
Incidenza organizzativa, funzionale e collegamento con la struttura	20	30	40
Complessità delle relazioni interne e fabbisogno di innovazione nel quadro delle relazioni	20	30	40
Quadro interlocutori istituzionali e destinatari delle prestazioni	20	30	40

Competenze, responsabilità e strategicità: *peso 30%*

Fattore di valutazione	Grado		
	Basso	Medio	Alto
Variabilità del sistema normativo di riferimento	20	30	40
Complessità e criticità dei progetti di PEG assegnati rispetto al programma dell'Amministrazione	20	30	40

Professionalità necessaria: *peso 40%*

Fattore di valutazione	Grado		
	Basso	Medio	Alto
Conoscenze tecniche e giuridiche	20	30	40
Conoscenze gestionali	20	30	40

La ***retribuzione di posizione***, direttamente riferita al punteggio di valutazione attribuito, è graduata in tre livelli retributivi secondo il seguente prospetto:

FASCIA A.P.	PUNTI	RETRIBUZIONE
A	da 86 a 104	16.000,00
B	da 69 a 85	10.500,00
C	da 52 a 68	5.164,56

7. Retribuzione di risultato e valutazione dei risultati

La ***retribuzione di risultato*** connessa ai predetti incarichi può variare da un minimo del 10% ad un massimo del 30% della retribuzione di posizione in godimento, ai sensi dell'art 10, comma 4, del CCNL del 22 gennaio 2004. La misura percentuale è fissata dalla Giunta con l'assegnazione delle risorse finanziarie di cui al suindicato paragrafo 3.

La retribuzione di risultato viene corrisposta annualmente, previa valutazione dei risultati da parte del Dirigente che ha conferito l'incarico (vedi tabella 1).

Entro i trenta giorni successivi al termine dell'anno, il titolare di alta professionalità redige una relazione dettagliata sull'attività svolta e sui risultati raggiunti con riferimento agli indicatori individuati.

Il Dirigente responsabile integra la suddetta relazione con un giudizio di merito sull'attività svolta dal titolare di alta professionalità, completandola con la compilazione della scheda di valutazione finale dei risultati raggiunti (vedi tabella 1). La relazione così composta è inviata al Dirigente dell'Ufficio personale, per gli adempimenti connessi alla corresponsione dell'indennità di risultato.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Il Dirigente, prima di procedere alla formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce, in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dall'Organizzazione Sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

La valutazione dei risultati è espressione di tre distinte valutazioni, per un totale di 100 punti, che tengono conto di:

	PESO
Performance di ente	50
Obiettivi di unità organizzativa	20
Comportamenti organizzativi	30
TOTALE	**100**

8. Performance di Ente

La valutazione della performance organizzativa è collegata agli esiti conseguiti a livello di Ente sulla base di specifici indicatori.

In sede di prima applicazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione del personale dirigente, si considerano come componenti di valutazione della performance organizzativa di Ente:

c) il grado di attuazione degli obiettivi strategici
d) lo stato di salute dell'ente, attualmente intesa come salute finanziaria.

Si rimanda ad un momento successivo l'utilizzo degli altri componenti di misurazione quali:

- portafoglio delle attività e servizi
- impatti dell'azione amministrativa
- confronto con le altre amministrazioni
- salute organizzativa

poiché al momento l'Ente non dispone di strumenti che ne permettano la loro misurazione in maniera certa ed immediata.

A ciascun componente di valutazione è attribuito un peso differente in relazione all'importanza di ciascuno nell'ambito della valutazione complessiva:

	peso	componente	peso
Performance di Ente	50	Attuazione obiettivi strategici	60
		Salute finanziaria dell'ente	40
			100

8.1 Obiettivi strategici

La componente "***grado di attuazione degli obiettivi strategici***" è finalizzata a porre l'attenzione sui processi di definizione degli obiettivi strategici dell'Ente e sulla verifica *in itinere* ed a consuntivo della loro attuazione.

Con il termine "obiettivi strategici" si intendono quelli definiti annualmente nel Piano delle Performance, unitamente agli indicatori di sintesi che permettono una loro misurazione.

sottolineare il fatto che la Performance di Ente riguarda l'Ente nel suo complesso, e non le singole strutture organizzative nelle quali è suddivisa, le alte professionalità unitamente ai dirigenti e alle posizioni organizzative concorreranno in egual misura al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Gli obiettivi strategici oggetto di valutazione pertanto, saranno gli stessi per tutti i soggetti coinvolti nella valutazione, e avranno tutti lo stesso peso. Così facendo, se l'obiettivo è raggiunto, è raggiunto da tutti, al contrario, se non è raggiunto, non è raggiunto da nessuno.

In relazione ai risultati ottenuti, il contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti nel Piano delle Performance potrà essere:

	basso	**medio**	**alto**
% raggiungimento	10% < X < 40%	41% < X < 70%	71% < X <100%
PUNTEGGIO	30	60	100

Il punteggio assegnato in base al grado di raggiungimento, viene diviso per il numero degli obiettivi strategici. La somma dei valori ponderati, così ottenuta, costituirà il punteggio complessivo.

8.2 Salute finanziaria

La componente "***stato di salute finanziaria dell'Ente***" è finalizzata a valutare la capacità dell'Ente di perseguire le finalità istituzionali e, nel contempo, erogare i servizi in condizioni di equilibrio economico – finanziario e nel rispetto dei vincoli di bilancio.

Tra i possibili indicatori utilizzabili per la misurazione di tale componente si individuano:

- rispetto dell'equilibrio economico – finanziario
- rispetto del Patto di stabilità interno
- capacità di indebitamento dell'Ente
- stock del debito dell'Ente (media procapite)
- rapporto spesa del personale su spesa corrente
- posizionamento dell'Ente rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale.

Come nel caso degli obiettivi strategici, le alte professionalità concorreranno unitamente ai Dirigenti e alle Posizioni organizzative alla definizione del grado di salute finanziaria dell'Ente. Perciò, ciascun indicatore avrà lo stesso peso. Al momento, avendo individuato sei indicatori, il peso di ciascuno di essi è fissato in 16,66%, per un totale pari a 100%.

La scheda di valutazione sarà predisposta in modo da dover indicare, per ciascuno di essi, se l'Ente si trova "*in linea*" o "*non in linea*" rispetto ai vincoli e ai parametri imposti dalla normativa. Nel primo caso il punteggio sarà pari a 100, nel secondo caso sarà pari a 0.

Il punteggio, così definito per ciascun indicatore, sarà ponderato con il peso attribuito. La somma dei valori ponderati costituirà il punteggio complessivo, che si dovrà sommare al punteggio complessivo relativo allo stato di attuazione degli obiettivi strategici

9. Obiettivi di unità organizzativa

Al momento dell'affidamento dell'incarico, il Dirigente assegna un punteggio a ciascun obiettivo: il peso complessivo degli obiettivi è pari a 20.

A fine anno il Dirigente determina la percentuale di realizzazione di ciascun obiettivo in base alla relazione annuale dell'incaricato; per ogni obiettivo la quota di realizzazione viene ponderata con il relativo punteggio. La somma dei valori così determinati esprime, in 20esimi, il punteggio complessivo conseguito.

10. Criteri per la pesatura degli obiettivi da parte del Dirigente

La pesatura degli obiettivi verrà effettuata sulla base di distinti criteri a cui sarà attribuito un peso specifico:

a) **Strategicità per l'Amministrazione, sulla base degli indirizzi espressi nei documenti programmatici:**
   - **Alta:** costituisce un obiettivo altamente strategico per l'amministrazione
   - **Media:** costituisce un obiettivo mediamente strategico per l'amministrazione
   - **Bassa:** costituisce un obiettivo poco strategico per l'amministrazione

b) **Rilevanza esterna:**
   - **Alta**: obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza esterna
   - **Media:** obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività esterna del servizio
   - **Bassa:** obiettivo a rilevanza esclusivamente interna

c) **Complessità dell'obiettivo:**
   - **Alta:** la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo abbastanza rilevante
   - **Media:** la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo mediamente rilevante
   - **Bassa:** la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo occasionale

d) **Grado di innovazione:**
   - **Alto:** l'obiettivo genera processi innovativi a catena in tutto l'Ente
   - **Medio:** l'obiettivo presenta significativi contenuti innovativi per il servizio
   - **Basso:** l'obiettivo non presenta particolari contenuti innovativi

A ciascuno dei singoli criteri di pesatura dell'obiettivo è attribuito un peso specifico in ragione del differente rilievo attribuito agli stessi ai fini della pesatura complessiva. La tabella che segue evidenzia i pesi attribuiti ai singoli criteri:

Criteri	Peso dei criteri
Strategicità	40
Rilevanza esterna	30
Complessità	10
Innovazione	20
	100

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Viene utilizzata una scala di valutazione su tre livelli corrispondenti alla gradazione, già indicata sopra, che ciascun criterio può assumere.

Ad ogni grado corrisponde un valore convenzionale stabilito in punti (1-0,4-0,2), secondo la scala indicata di seguito:

CRITERI	GRADO DELLA SCALA DI VALUTAZIONE		
	GRADO		
	A	B	C
	1	0,4	0,2
Strategicità per l'Amministrazione sulla base degli indirizzi espressi nei documenti programmatici	*Alta*	*Media*	*Bassa*
	Costituisce un obiettivo altamente strategico per l'amministrazione	Costituisce un obiettivo mediamente strategico per l'amministrazione	Costituisce un obiettivo poco strategico per l'amministrazione
Rilevanza esterna	*Alta*	*Media*	*Bassa*
	Obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza esterna	Obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività esterna del servizio	Obiettivo a rilevanza esclusivamente interna
Complessità dell'obiettivo	*Alta*	*Media*	*Bassa*
	la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo abbastanza rilevante	la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo mediamente rilevante	la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo occasionale
Grado di innovazione	*Alto*	*Medio*	*Basso*
	l'obiettivo genera processi innovativi a catena in tutto l'Ente	l'obiettivo presenta significativi contenuti innovativi per il servizio	l'obiettivo non presenta particolari contenuti innovativi

La pesatura consiste nel valutare tutti gli obiettivi assegnati dai dirigenti rispetto a ciascun criterio di valutazione. Essa avviene nel modo seguente:

- il punteggio di ciascun criterio viene moltiplicato per il "peso" che lo stesso assume ai fini della valutazione. I diversi criteri di valutazione contribuiscono infatti in maniera differente alla determinazione del valore complessivo dell'obiettivo;
- la somma dei punteggi, conseguiti per ciascun criterio, ponderati per il rispettivo peso, permette di determinare il valore complessivo dell'obiettivo.

Lo schema di ponderazione dei criteri di valutazione, che determina per ciascuno di essi i punteggi minimi e massimi ottenibili, è il seguente:

Criteri	Peso dei criteri(*)	Gradi punteggio	Punteggio min.	Punteggio max
Strategicità	40	0,2-1	8	40
Rilevanza esterna	30	0,2-1	6	30
Complessità	10	0,2-1	2	10
Innovazione	20	0,2-1	4	20

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

	100		**20**	**100**

(*) Il peso non viene espresso in termini percentuali al fine di agevolare la procedura di calcolo.

punteggio effettivo obiettivo		
minimo	**intermedio**	**massimo**
20	40	100

Definito il peso degli obiettivi assegnati, è necessario rapportare la somma così ottenuta per ciascun incaricato di alta professionalità al totale di 100, secondo la seguente formula:

$$\frac{100}{\sum pesi\ obtv\ per\ lata\ professionalità} \times peso\ singolo\ obtv$$

così facendo, per ogni obiettivo si otterrà un valore la cui somma dovrà essere pari a 100.

11. Comportamento organizzativo

I Dirigenti predispongono annualmente una valutazione motivata, rispetto ad una serie di fattori attinenti alla qualità e quantità del lavoro svolto, indicati nella seguente tabella 1, con l'attribuzione di un punteggio fino ad un massimo di 30 punti.

12. Retribuzione di risultato: collegamento con il sistema retributivo

La titolarità della valutazione spetta al Dirigente responsabile dell'Area interessata.

La valutazione è articolata in quattro livelli di prestazione:

- insufficiente, che non dà luogo alla corresponsione della retribuzione di risultato;
- sufficiente, pari al 60% della retribuzione di risultato;
- buona, pari al 80% della retribuzione di risultato;
- ottima, pari al 100% della retribuzione di risultato.

Il punteggio complessivo conseguito viene collegato con la retribuzione di risultato secondo il seguente schema:

Fascia di Valutazione	**Punteggio conseguito**	**% retribuzione di risultato**
Ottima	da 100 a 85	100%
Buona	da 71 a 84	80%
Sufficiente	da 51 a 70	60%
Insufficiente	< 50	Valutazione negativa

Tabella 1

INCARICHI ALTE PROFESSIONALITA'
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

- **Performance di Ente (peso 50)**

Esempio pratico

STATO ATTUAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI (peso 60)					
Obiettivo	**grado realizzazione obiettivo**	**basso**	**medio**	**alto**	**punteggio ponderato**
		10% < X < 40%	41% < X < 70%	71% < X <100%	
		(a)			$a * (1/i)$
		30	**60**	**100**	
obiettivo n. 1	90%			100	20,00
obiettivo n. 2	55%		60		12,00
obiettivo n. 3	35%	30			6,00
……..	95%			100	20,00
obiettivo n. i	70%		60		12,00
totale					**70,00**

STATO SALUTE FINANZIARIA DELL'ENTE (peso 40)			
INDICATORI	**IN LINEA**	**NON IN LINEA**	**punteggio ponderato**
	(a)		$a * \frac{1}{6}$
	100	**0**	
1. rispetto dell'equilibrio economico – finanziario	100		16,67
2. rispetto del Patto di stabilità interno		0	-
3. capacità di indebitamento dell'Ente	100		16,67
4. stock del debito dell'Ente (media procapite)		0	-
5. rapporto spesa del personale su spesa corrente	100		16,67
6. posizionamento dell'Ente rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale	100		16,67
totale			**66,67**

PERFORMANCE DI ENTE			
	punteggio	**peso**	**punteggio ponderato**
	(a)	(b)	$a * b$
Stato di attuazione degli obiettivi strategici	70,00	**60%**	**42,00**
Stato di salute finanziaria dell'Ente	66,67	**40%**	**26,67**
totale			**68,67**

- **Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso 20)**

Al momento dell'affidamento dell'incarico, il Dirigente assegna un punteggio a ciascun obiettivo; il valore complessivo degli obiettivi è pari a punti 20.

A fine anno il Dirigente determina la percentuale di realizzazione di ciascun obiettivo in base alla relazione annuale dell'incaricato; per ogni obiettivo la quota di realizzazione viene ponderata con il relativo punteggio. La somma dei valori così determinati esprime, in 20esimi, il punteggio complessivo conseguito.

OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA					
Obiettivi assegnati	**Peso**	**Indicatore**	**Valore G.R.O.**	**Grado raggiungimento obiettivi**	**punteggio ponderato**
	(a)			**(b)**	***a * b***
obiettivo n. 1	10%		R	100	10
obiettivo n. 2	10%		R	100	10
obiettivo n. 3	15%		R	100	15
obiettivo n. 4	15%		NR	0	0
obiettivo n. 5	10%		PR	60	6
.....	20%		NR	0	0
obiettivo n. i	20%		PR	60	12
totale	**100%**				**53**

Valore grado raggiungimento obiettivo (G.R.O.)

R = Raggiunto = 100

PR = Parzialmente Raggiunto = 60

NR = Non Raggiunto = 0

- **Comportamento organizzativo (peso 30)**

I Dirigenti predispongono annualmente una valutazione motivata, rispetto ad una serie di fattori attinenti alla qualità e quantità del lavoro svolto, indicati di seguito, con l'attribuzione di un punteggio fino ad un massimo di 100 punti.

I fattori presi in esame sono i seguenti:

a) Autonomia propositiva e gestionale

Eccellente punteggio 20
Buona punteggio 12
Adeguata punteggio 5

b) Promozione e gestione del cambiamento

Eccellente punteggio 20

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Buona punteggio 12
Adeguata punteggio 5

c) Integrazione, interfunzionalità all'interno del Servizio

Eccellente punteggio 20
Buona punteggio 12
Adeguata punteggio 5

d) Promozione della qualità delle prestazioni erogate e gestione del tempo

Eccellente punteggio 20
Buona punteggio 12
Adeguata punteggio 5

e) Qualità delle relazioni esterne al Servizio

Eccellente punteggio 20
Buona punteggio 12
Adeguata punteggio 5

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
	Peso	**punteggio**	**punteggio ponderato**
	(a)	**(b)**	***a * b***
PERFORMANCE DI ENTE	**50%**	68,67	34,33
OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA	**20%**	53,00	10,60
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	**30%**	69,00	20,70
TOTALE		**180,67**	**65,63**

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Metodologia per la valutazione, la graduazione e il conferimento degli incarichi delle Aree di Posizione Organizzativa

CITTÀ DI PORTO TORRES
Provincia di Sassari

Area delle Posizioni Organizzative

Risulta essenziale, nel processo di istituzione delle Posizioni Organizzative, anteporre logicamente e cronologicamente all'adozione del provvedimento di attribuzione della singola posizione al dipendente, la valutazione della effettiva consistenza della stessa in termini di peso "relativo" all'interno dell'Ente.

1. Valutazione e graduazione delle posizioni organizzative

Alla pesatura di ogni singola Posizione deve corrispondere, motivatamente, una precisa retribuzione di posizione: le caratterizzazioni della Posizione Organizzativa devono essere intese come "oggettive", ossia indipendenti rispetto alla persona che si troverà a ricoprire il posto ed intrinseche al posto stesso; oltretutto, ad ognuna di tali caratteristiche pertinenti il posto in questione, deve riconnettersi l'assunzione di elevata responsabilità di prodotto e di risultato (concetto collegato alla produttività, ossia al rapporto tra quantità dei servizi erogati e risorse impiegate, ed efficacia, intesa sia come capacità di soddisfare i bisogni dell'utente che come capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati).

Il momento successivo all'individuazione e alla creazione di un'apposita area delle posizioni organizzative è costituito dalla valutazione in termini economici delle stesse (valutazione che comporta anche la decisione circa la percentuale da ricollegare alla retribuzione dei risultati raggiunti).

Le decisioni circa l'individuazione, la creazione e la valutazione in termini economici delle Posizioni Organizzative, inclusa la decisione circa la percentuale da ricollegare alla valutazione dei risultati raggiunti, saranno adottate in sede di Conferenza dei Dirigenti con il coordinamento del Segretario Generale.

2. Fasce di posizione organizzativa

Gli incarichi si distinguono, per la diversa tipologia di funzioni e di responsabilità attribuite alla specifica posizione organizzativa, in tre fasce (A, B e C) cui corrispondono altrettante retribuzioni di posizione e di risultato.

Le tre fasce, che specificano gradi diversi di attività e di funzioni assegnate, sono definite sulla base di tre fattori:

- livello di responsabilità organizzativa e gestionale;
- complessità relativa al presidio della posizione e professionalità necessaria;
- impatto sugli obiettivi strategici dell'Ente.

2.1 Retribuzione di posizione

La retribuzione delle posizioni organizzative viene graduata sulla base di un procedimento di valutazione articolato su fattori idonei alla rilevazione dei seguenti elementi:

- responsabilità affidate,
- competenze connesse
- strategicità della posizione stessa.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

Il grado di autonomia, in quanto elemento caratterizzante ed essenziale delle stesse posizioni organizzative non rappresenta, invece, elemento di differenziazione.

L'articolazione dei fattori di valutazione, con relativa ponderazione differenziata con riferimento alla diversa tipologia di posizione, è la seguente:

AREA	Fattore di valutazione	Grado			Peso
		Basso	Medio	Alto	
Responsabilità organizzativa e gestionale	Numero di collaboratori da gestire	20	30	50	30%
	Influenza su risultati economico-finanziari	20	30	50	
Complessità	Omogeneità delle funzioni	20	30	50	30%
	Tipologia attività svolta	20	30	50	
	Innovazione necessaria	20	30	50	
	Quadro delle relazioni	20	30	50	
Strategicità	Impatto sugli obiettivi strategici del Comune	20	30	50	40%

Nel dettaglio dei singoli fattori, gli elementi da valutare possono, invece, essere così sintetizzati:

1. Numero collaboratori da gestire		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Alto

2. Influenza su risultati economico-finanziari		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso *Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente*	*Medio* *Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente*	*Elevato* *Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente*

3. Omogeneità delle funzioni svolte		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso *Attività prevalentemente omogenee*	*Medio* *Attività relativamente eterogenee*	*Elevato* *Attività altamente diversificate*

4. Tipologia attività svolte		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso *Stabili e routinarie*	Medio *Mediamente stabili e di routine*	Alto *Non prevedibili*

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

5. Innovazione necessaria		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso *Prevalenza di funzioni che presentano caratteri di stabilità o richiedono revisione ordinaria in termini di contenuto*	Medio *Presenza significativa di funzioni che richiedono adattamento e attenzione costante all'adeguamento dei servizi e delle attività*	Alto *Quadro delle funzioni in continua evoluzione e necessità di innovazione continua nei contenuti*

6. Quadro di relazioni		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso *Il quadro delle relazioni (interne ed esterne) da gestire presenta aspetti di normale complessità*	Medio *Il quadro delle relazioni (interne ed esterne) da gestire presenta aspetti di particolare complessità*	Alto *La posizione richiede di gestire una rete di relazioni qualificate all'interno e/o all'esterno*

7. Impatto sugli obiettivi strategici del Comune		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso *La posizione ha un impatto relativamente contenuto sui risultati quali - quantitativi dell'ente*	Medio *La posizione ha un impatto significativo sui risultati quali - quantitativi dell'ente*	Alto *La posizione ha un impatto molto rilevante sui risultati quali - quantitativi dell'ente*

La retribuzione di posizione, direttamente riferita al punteggio di valutazione attribuito, è graduata in tre livelli retributivi secondo il prospetto seguente:

FASCE	PUNTI	RETRIBUZIONE
A	da 88 a 110	12.911,42
B	da 66 a 87	8.500,00
C	da 44 a 65	5.164,57

La quota percentuale della retribuzione di posizione che costituisce la retribuzione di risultato verrà proposta dal Dirigente, caso per caso, sulla base del contenuto della posizione stessa, e verrà individuata nel suo importo complessivo e definitivo in sede di Conferenza dei Dirigenti con il coordinamento del Segretario Generale.

In caso di rilevanti modifiche organizzative, nella stessa sede, si procede a revisione della valutazione ai fini della rideterminazione della retribuzione di posizione.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

3. Conferimento e durata degli incarichi

Gli incarichi di posizione organizzativa sono conferiti dal dirigente responsabile esclusivamente a personale dell'Ente inquadrato nella Categoria D.

Per l'attribuzione degli incarichi è adottato il seguente procedimento:

- il Dirigente dell'Area nel cui ambito viene attivata la posizione organizzativa comunica i contenuti ed il profilo della posizione (competenze e conoscenze richieste) al personale dell'Ente inquadrato in categoria D, incluso quello assunto con contratto a tempo determinato e in posizione di comando proveniente da altre amministrazioni;

- il Dirigente raccoglie ed esamina, in sede di Conferenza dei Dirigenti, le candidature con i rispettivi *curricula*. La Conferenza dei Dirigenti effettua un colloquio finalizzato alla verifica della coerenza complessiva del profilo dei candidati con le caratteristiche e la tipologia della posizione organizzativa, tanto sotto l'aspetto delle competenze possedute, anche in termini di comportamento organizzativo, quanto sotto l'aspetto della motivazione dei singoli candidati a ricoprire la posizione medesima;

- la Conferenza dei Dirigenti, potrà stabilire di sottoporre i candidati anche ad un colloquio psico–attitudinale;

- la Conferenza dei Dirigenti comunica ai candidati l'esito della procedura;

- il Dirigente conferisce, motivando, l'incarico e trasmette l'atto all'Ufficio Personale per gli adempimenti conseguenti e, per conoscenza, alle Organizzazioni Sindacali ed alla R.S.U.

Gli incarichi di posizione organizzativa sono conferiti dal Dirigente, con atto scritto e motivato.

A seguito di valutazione negativa dei risultati ovvero in conseguenza di modifiche organizzative, gli incarichi possono essere revocati anche prima della scadenza, con atto scritto e motivato.

L'atto di conferimento deve necessariamente contenere, anche al fine di rendere maggiormente verificabile i risultati in itinere, i seguenti elementi:

- le funzioni conferite
- i risultati da realizzare
- le risorse conferite (finanziarie, umane e strumentali)
- i termini temporali, anche intermedi, di esecuzione e verifica
- la retribuzione, di posizione e di risultato, prevista.

4. Revoca dell'incarico

La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato e la restituzione del dipendente alle funzioni del profilo di appartenenza. La posizione organizzativa non comporta, infatti, un mutamento del profilo professionale, che rimane invariato, ma determina soltanto un mutamento di funzioni, che cessano al cessare dell'incarico. L'atto di revoca, assunto dal dirigente con le stesse modalità dell'atto di conferimento, dunque con atto scritto e motivato, è adottato in caso di: grave inadempienza in corso di attività con gli obblighi e le responsabilità derivanti dall'incarico oppure per intervenuti mutamenti organizzativi.

Nel primo caso, pertanto, possono comportare la revoca:

a) l'inosservanza delle direttive contenute nell'atto di conferimento, intesa ad esempio come scostamento dalle modalità esecutive previste nell'atto di conferimento o in applicazione grave delle metodologie previste tale da accertare la palese inadeguatezza dell'attività svolta rispetto al raggiungimento degli obiettivi;

b) l'accertamento di risultati negativi, compiuto in fase di valutazione finale – di regola annuale (art. 9, comma 4, CCNL comparto regioni-enti locali) – accertati sulla base dei criteri e delle procedure predeterminate.

La revoca per intervenuti mutamenti organizzativi si ha invece quando, a seguito di ristrutturazioni della struttura dell'ufficio intervenute in corso di attività, emerge un nuovo modello organizzativo con conseguente ricollocazione di funzioni (accorpamenti o divisioni di funzioni, spostamenti di competenza) che incide sull'attività che forma oggetto della posizione organizzativa. In tal caso, se la modifica organizzativo - istituzionale è tale da rendere inattuabile l'attività che forma oggetto della posizione organizzativa, questa può essere revocata, ferma restando la possibilità di rinegoziare l'incarico adattandolo, laddove ciò sia possibile, al nuovo contesto organizzativo.

5. Valutazione dei risultati del personale incaricato di posizione organizzativa

Per consentire la condivisione del sistema di valutazione, la realizzazione dello stesso deve essere preceduta da apposite valutazioni che tengano in debito conto le proposte provenienti dalle "parti" (Dirigente e incaricato della Posizione Organizzativa).

Pertanto, gli obiettivi gestionali il cui raggiungimento sarà oggetto di valutazione, ai fini del riconoscimento del premio di risultato, devono contenere le seguenti caratteristiche:

- essere preventivamente analizzati e concordati tra il Dirigente e l'incaricato
- essere effettivamente realizzabili
- essere chiari e specifici, anche al fine di poter essere misurabili
- essere tempificati, dando un orizzonte temporale congruo e certo.

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

6. Criteri generali e metodologia di valutazione dei risultati del personale incaricato di posizione organizzativa

La valutazione dei risultati connessi alle posizioni organizzative avviene secondo una metodologia assimilabile a quella adottata per la valutazione dei risultati dirigenziali, visto lo stretto legame esistente con il conseguimento di questi ultimi.

Successivamente all'assegnazione degli obiettivi del P.E.G. da parte della Giunta, ogni Dirigente assegna a ciascun titolare di posizione organizzativa uno o più obiettivi specifici desumibili come segue:

- dagli indirizzi generali contenuti nel P.E.G.
- dagli obiettivi assegnati al dirigente nel P.E.G.
- dalle attribuzioni dei servizi, così come individuate nel *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.*

Il Dirigente dovrà indicare per ciascuno degli obiettivi individuati i relativi risultati attesi, che potranno essere espressi sia in termini quantitativi, sia qualitativi, sia temporali, attraverso specifici indicatori.

Il Dirigente dovrà confrontarsi con il titolare di posizione organizzativa per la condivisione dell'assegnazione degli obiettivi. In caso di non condivisione è previsto il confronto dei soggetti prima indicati con il Segretario Generale per l'assegnazione definitiva degli obiettivi.

La scheda di assegnazione degli obiettivi, individuati con le modalità sopra citate, dovrà essere firmata dal titolare della posizione organizzativa e dal dirigente di servizi.

Alle date concordate in sede di assegnazione degli obiettivi, oltre che alla fine del periodo di riferimento, il procedimento di verifica e valutazione avrà le seguenti fasi:

- presentazione da parte dell'incaricato di P.O. della relazione annuale sul conseguimento degli obiettivi assegnati
- valutazione del Dirigente del servizio competente firmata dal dipendente per presa visione

La valutazione del Dirigente, dovrà essere effettuata con espresso riferimento ai singoli fattori di valutazione come riportati nella scheda di valutazione allegata (tabella 1).

La retribuzione di risultato è distinta in:

	PESO
Performance di ente	50
Obiettivi di unità organizzativa	20
Comportamenti organizzativi	30
TOTALE	**100**

7. Funzioni e competenze delle posizioni organizzative

L'incarico di posizione organizzativa comporta, nell'ambito delle deleghe assegnate e delle direttive impartite dal Dirigente, che resta comunque responsabile delle attività svolte e dei risultati conseguiti, le seguenti funzioni e competenze:

a) la gestione delle attività volte al raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati
b) la gestione delle risorse umane e strumentali assegnate dal Dirigente alla struttura di competenza
c) la responsabilità dei procedimenti amministrativi attribuiti dal Dirigente, ai sensi della Legge 241/90 e successive modificazioni ed integrazioni
d) l'adozione in prima persona, con connessa responsabilità di firma, di ogni provvedimento espressamente delegato dal Dirigente, conformemente alle vigenti disposizioni di legge e regolamentari.

8. Valutazione dei risultati

La retribuzione di risultato viene corrisposta annualmente, previa valutazione dei risultati da parte del Dirigente che ha conferito l'incarico (tabella 1).

Entro i trenta giorni successivi al termine dell'anno, il titolare di posizione organizzativa redige una relazione dettagliata sull'attività svolta e sui risultati raggiunti con riferimento agli indicatori individuati.

Il Dirigente responsabile integra la suddetta relazione con un giudizio di merito sull'attività svolta dal titolare di P.O., completandola con la compilazione della scheda di valutazione finale dei risultati raggiunti (tabella 1). La relazione così composta è inviata al Dirigente dell'Ufficio personale, per gli adempimenti connessi alla corresponsione dell'indennità di risultato.

Il Dirigente, prima di procedere alla formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce, in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dall'Organizzazione Sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

9. Performance di Ente

La valutazione della performance organizzativa è collegata agli esiti conseguiti a livello di Ente sulla base di specifici indicatori.

In sede di prima applicazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione del personale dirigente, si considerano come componenti di valutazione della performance organizzativa di Ente:

a) il grado di attuazione degli obiettivi strategici
b) lo stato di salute dell'ente, attualmente intesa come salute finanziaria.

Si rimanda ad un momento successivo l'utilizzo degli altri componenti di misurazione quali:

- portafoglio delle attività e servizi

- impatti dell'azione amministrativa
- confronto con le altre amministrazioni
- salute organizzativa

poiché al momento l'Ente non dispone di strumenti che ne permettano la loro misurazione in maniera certa ed immediata.

A ciascun componente di valutazione è attribuito un peso differente in relazione all'importanza di ciascuno nell'ambito della valutazione complessiva:

	peso	componente	peso
Performance di Ente	50	Attuazione obiettivi strategici	60
		Salute finanziaria dell'ente	40
			100

9.1 Obiettivi strategici

La componente "***grado di attuazione degli obiettivi strategici***" è finalizzata a porre l'attenzione sui processi di definizione degli obiettivi strategici dell'Ente e sulla verifica *in itinere* ed a consuntivo della loro attuazione.

Con il termine "*obiettivi strategici*" si intendono quelli definiti annualmente nel Piano delle Performance, unitamente agli indicatori di sintesi che permettono una loro misurazione. Per sottolineare il fatto che la "Performance di Ente" riguarda l'Ente nel suo complesso, e non le singole strutture organizzative nelle quali è suddivisa, le posizioni organizzative unitamente ai dirigenti e alle alte professionalità concorreranno in egual misura al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Gli obiettivi strategici oggetto di valutazione pertanto, saranno gli stessi per tutti i soggetti coinvolti nella valutazione, e avranno tutti lo stesso peso. Così facendo, se l'obiettivo è raggiunto, è raggiunto da tutti, al contrario, se non è raggiunto, non è raggiunto da nessuno.

In relazione ai risultati ottenuti, il contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti nel Piano delle Performance potrà essere:

	basso	medio	alto
% raggiungimento	10% < X < 40%	41% < X < 70%	71% < X <100%
PUNTEGGIO	30	60	100

Il punteggio assegnato in base al grado di raggiungimento, viene diviso per il numero degli obiettivi strategici. La somma dei valori ponderati, così ottenuta, costituirà il punteggio complessivo.

9.2 Salute finanziaria

La componente "***stato di salute finanziaria dell'Ente***" è finalizzata a valutare la capacità dell'Ente di perseguire le finalità istituzionali e, nel contempo, erogare i servizi in condizioni di equilibrio economico – finanziario e nel rispetto dei vincoli di bilancio.

Tra i possibili indicatori utilizzabili per la misurazione di tale componente si individuano:

- rispetto dell'equilibrio economico – finanziario
- rispetto del Patto di stabilità interno

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

- capacità di indebitamento dell'Ente
- stock del debito dell'Ente (media procapite)
- rapporto spesa del personale su spesa corrente
- posizionamento dell'Ente rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale.

Come nel caso degli obiettivi strategici, le P.O. concorreranno unitamente ai Dirigenti e alle alte professionalità alla definizione del grado di salute finanziaria dell'Ente. Perciò, ciascun indicatore avrà lo stesso peso. Al momento, avendo individuato sei indicatori, il peso di ciascuno di essi è fissato in 16,66%, per un totale pari a 100%.

La scheda di valutazione sarà predisposta in modo da dover indicare, per ciascuno di essi, se l'Ente si trova "*in linea*" o "*non in linea*" rispetto ai vincoli e ai parametri imposti dalla normativa. Nel primo caso il punteggio sarà pari a 100, nel secondo caso sarà pari a 0.

Il punteggio, così definito per ciascun indicatore, sarà ponderato con il peso attribuito. La somma dei valori ponderati costituirà il punteggio complessivo, che si dovrà sommare al punteggio complessivo relativo allo stato di attuazione degli obiettivi strategici

10. Obiettivi di unità organizzativa

Al momento dell'affidamento dell'incarico, il Dirigente assegna un punteggio a ciascun obiettivo; il peso complessivo degli obiettivi è pari a 20.

A fine anno il Dirigente determina la percentuale di realizzazione di ciascun obiettivo in base alla relazione annuale dell'incaricato; per ogni obiettivo la quota di realizzazione viene ponderata con il relativo punteggio. La somma dei valori così determinati esprime, in 20esimi, il punteggio complessivo conseguito.

11. Criteri per la pesatura degli obiettivi da parte del Dirigente

La pesatura degli obiettivi verrà effettuata sulla base di distinti criteri a cui sarà attribuito un peso specifico:

a) Strategicità per l'Amministrazione, sulla base degli indirizzi espressi nei documenti programmatici:

- **Alta:** costituisce un obiettivo altamente strategico per l'amministrazione
- **Media:** costituisce un obiettivo mediamente strategico per l'amministrazione
- **Bassa:** costituisce un obiettivo poco strategico per l'amministrazione

b) Rilevanza esterna:

- **Alta**: obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza esterna
- **Media:** obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività esterna del servizio
- **Bassa:** obiettivo a rilevanza esclusivamente interna

c) Complessità dell'obiettivo:

- **Alta:** la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo abbastanza rilevante
- **Media:** la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo mediamente rilevante
- **Bassa:** la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo occasionale

d) **Grado di innovazione:**

- **Alto:** l'obiettivo genera processi innovativi a catena in tutto l'Ente
- **Medio:** l'obiettivo presenta significativi contenuti innovativi per il servizio
- **Basso:** l'obiettivo non presenta particolari contenuti innovativi

A ciascuno dei singoli criteri di pesatura dell'obiettivo è attribuito un peso specifico in ragione del differente rilievo attribuito agli stessi ai fini della pesatura complessiva. La tabella che segue evidenzia i pesi attribuiti ai singoli criteri:

Criteri	Peso dei criteri
Strategicità	40
Rilevanza esterna	30
Complessità	10
Innovazione	20
	100

Viene utilizzata una scala di valutazione su tre livelli corrispondenti alla gradazione, già indicata sopra, che ciascun criterio può assumere.

Ad ogni grado corrisponde un valore convenzionale stabilito in punti (1-0,4-0,2), secondo la scala indicata di seguito:

CRITERI	GRADO DELLA SCALA DI VALUTAZIONE		
	GRADO		
	A	B	C
	1	**0,4**	**0,2**
Strategicità per l'Amministrazione sulla base degli indirizzi espressi nei documenti programmatici	*Alta*	*Media*	*Bassa*
	Costituisce un obiettivo altamente strategico per l'amministrazione	Costituisce un obiettivo mediamente strategico per l'amministrazione	Costituisce un obiettivo poco strategico per l'amministrazione
Rilevanza esterna	*Alta*	*Media*	*Bassa*
	Obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza esterna	Obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività esterna del servizio	Obiettivo a rilevanza esclusivamente interna
Complessità dell'obiettivo	*Alta*	*Media*	*Bassa*
	la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo abbastanza rilevante	la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo mediamente rilevante	la cui realizzazione richiede un impegno lavorativo occasionale
Grado di innovazione	*Alto*	*Medio*	*Basso*
	l'obiettivo genera processi innovativi a catena in tutto l'Ente	l'obiettivo presenta significativi contenuti innovativi per il servizio	l'obiettivo non presenta particolari contenuti innovativi

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

La pesatura consiste nel valutare tutti gli obiettivi assegnati alle posizioni organizzative rispetto a ciascun criterio di valutazione. Essa avviene nel modo seguente:

- il punteggio di ciascun criterio viene moltiplicato per il "peso" che lo stesso assume ai fini della valutazione. I diversi criteri di valutazione contribuiscono infatti in maniera differente alla determinazione del valore complessivo dell'obiettivo;
- la somma dei punteggi, conseguiti per ciascun criterio, ponderati per il rispettivo peso, permette di determinare il valore complessivo dell'obiettivo.

Lo schema di ponderazione dei criteri di valutazione, che determina per ciascuno di essi i punteggi minimi e massimi ottenibili, è il seguente:

Criteri	Peso dei criteri(*)	Gradi punteggio	Punteggio min.	Punteggio max
Strategicità	40	0,2-1	8	40
Rilevanza esterna	30	0,2-1	6	30
Complessità	10	0,2-1	2	10
Innovazione	20	0,2-1	4	20
	100		**20**	**100**

(*) Il peso non viene espresso in termini percentuali al fine di agevolare la procedura di calcolo.

punteggio effettivo obiettivo		
minimo	**intermedio**	**massimo**
20	40	100

Definito il peso degli obiettivi assegnati a ciascuna posizione organizzativa, è necessario rapportare la somma così ottenuta per ciascuna P.O. al totale di 100, secondo la seguente formula:

$$\frac{100}{\sum pesi\ obtv\ per\ posizione\ organizzativa} \times peso\ singolo\ obtv$$

così facendo, per ogni obiettivo si otterrà un valore la cui somma dovrà essere pari a 100.

12. Comportamento organizzativo

I Dirigenti predispongono annualmente una valutazione motivata, rispetto ad una serie di fattori attinenti alla qualità e quantità del lavoro svolto, indicati nella seguente *tabella 1*, con l'attribuzione di un punteggio fino ad un massimo di 30 punti.

13. Retribuzione di risultato: collegamento con il sistema retributivo

La titolarità della valutazione spetta al Dirigente responsabile dell'Area interessata.

La valutazione è articolata in quattro livelli di prestazione:

- insufficiente, che non dà luogo alla corresponsione della retribuzione di risultato;

- sufficiente, pari al 60% della retribuzione di risultato;
- buona, pari al 80% della retribuzione di risultato;
- ottima, pari al 100% della retribuzione di risultato.

Il punteggio complessivo conseguito viene collegato con la retribuzione di risultato secondo il seguente schema:

Fascia di Valutazione	Punteggio conseguito	% retribuzione di risultato
Ottima	da 85 a 100	100%
Buona	da 71 a 84	80%
Sufficiente	da 51 a 70	60%
Insufficiente	< 50	Valutazione negativa

CITTA' DI PORTO TORRES
Provincia di Sassari

Tabella 1

INCARICHI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

- **Performance di Ente (peso 50)**

Esempio pratico

STATO ATTUAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI (peso 60)					
Obiettivo	**grado realizzazione obiettivo**	**basso**	**medio**	**alto**	**punteggio ponderato**
		10% < X < 40%	41% < X < 70%	71% < X <100%	
		(a)			$a * (1/i)$
		30	**60**	**100**	
obiettivo n. 1	90%			100	20,00
obiettivo n. 2	55%		60		12,00
obiettivo n. 3	35%	30			6,00
....	95%			100	20,00
obiettivo n. i	70%		60		12,00
totale					**70,00**

STATO SALUTE FINANZIARIA DELL'ENTE (peso 40)			
INDICATORI	**IN LINEA**	**NON IN LINEA**	**punteggio ponderato**
	(a)		$a * (1/6)$
	100	**0**	
1. rispetto dell'equilibrio economico – finanziario	100		16,67
2. rispetto del Patto di stabilità interno		0	-
3. capacità di indebitamento dell'Ente	100		16,67
4. stock del debito dell'Ente (media procapite)		0	-
5. rapporto spesa del personale su spesa corrente	100		16,67
6. posizionamento dell'Ente rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale	100		16,67
totale			**66,67**

PERFORMANCE DI ENTE			
	punteggio	**peso**	**punteggio ponderato**
	(a)	**(b)**	$a * b$
Stato di attuazione degli obiettivi strategici	70,00	**60%**	**42,00**
Stato di salute finanziaria dell'Ente	66,67	**40%**	**26,67**
totale			**8,67**

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

- **Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso 20)**

Al momento dell'affidamento dell'incarico, il Dirigente assegna un punteggio a ciascun obiettivo: il valore complessivo degli obiettivi è pari a punti 20.

A fine anno il Dirigente determina la percentuale di realizzazione di ciascun obiettivo in base alla relazione annuale dell'incaricato; per ogni obiettivo la quota di realizzazione viene ponderata con il relativo punteggio. La somma dei valori così determinati esprime, in 20esimi, il punteggio complessivo conseguito.

OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA					
Obiettivi assegnati	**Peso**	**Indicatore**	**Valore G.R.O.**	**Grado raggiungimento obiettivi**	**punteggio ponderato**
	(a)			**(b)**	***a * b***
obiettivo n. 1	10%		R	100	10
obiettivo n. 2	10%		R	100	10
obiettivo n. 3	15%		R	100	15
obiettivo n. 4	15%		NR	0	0
obiettivo n. 5	10%		PR	60	6
……..	20%		NR	0	0
obiettivo n. i	20%		PR	60	12
totale	**100%**				**53**

Valore grado raggiungimento obiettivo (G.R.O.)

R = Raggiunto = 100

PR = Parzialmente Raggiunto = 60

NR = Non Raggiunto = 0

- **Comportamento organizzativo (peso 30)**

I Dirigenti predispongono annualmente una valutazione motivata, rispetto ad una serie di fattori attinenti alla qualità e quantità del lavoro svolto, indicati di seguito, con l'attribuzione di un punteggio fino ad un massimo di 100 punti.

I fattori presi in esame sono i seguenti:

a) Autonomia propositiva e gestionale/motivazione collaboratori

Eccellente punteggio20
Buona punteggio12
Adeguata punteggio 5

CITTA' DI PORTO TORRES Provincia di Sassari

b) Promozione e gestione del cambiamento

Eccellente punteggio 20
Buona punteggio 12
Adeguata punteggio 5

c) Integrazione, interfunzionalità all'interno del Servizio

Eccellente punteggio 20
Buona punteggio 12
Adeguata punteggio 5

d) Promozione della qualità delle prestazioni erogate e gestione del tempo

Eccellente punteggio 20
Buona punteggio 12
Adeguata punteggio 5

e) Qualità delle relazioni esterne al Servizio

Eccellente punteggio 20
Buona punteggio 12
Adeguata punteggio 5

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
	Peso	**punteggio**	**punteggio ponderato**
	(a)	**(b)**	***a * b***
PERFORMANCE DI ENTE	**50%**	68,67	34,33
OBIETTIVI DI UNITA' ORGANIZZATIVA	**20%**	53,00	10,60
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	**30%**	69,00	20,70
TOTALE		**180,67**	**65,63**

CITTA' DI PORTO TORRES
Provincia di Sassari