



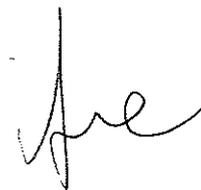
Comune di Porto Torres
Provincia di Sassari

ALLEGATO "D"

**METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE, LA GRADUAZIONE ED IL
CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DELLE AREE DI POSIZIONE
ORGANIZZATIVA**

Approvata con deliberazione della Giunta Comunale del 24 gennaio 2011, n°24

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.

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.

Tali scelte andranno comunque effettuate tenendo conto che, sull'incidenza finanziaria in termini di bilancio, ha rilievo il divieto di attribuire alla retribuzione di posizione e di risultato un valore inferiore all'importo delle competenze accessorie e delle indennità assorbite ai sensi del comma 1 dell'art. 10 [Mai comunque tali importi possono scendere al di sotto del totale delle competenze accessorie e delle indennità assorbite, nelle quali rientra anche la retribuzione per il lavoro straordinario: con il CCNL del 14/9/2000 si consente l'erogazione dei compensi per lo straordinario elettorale e dei compensi ISTAT (art. 39, comma 2), nonché si precisa che (art. 35) continua a trovare applicazione, per il personale incaricato di posizione organizzativa, l'indennità di vigilanza prevista dall'art. 37 comma 1, lett. b) del CCNL del 6/7/1995; una ulteriore eccezione alla regola generale è stata introdotta dall'art.16 del CCNL del 5.10.2001 per lo straordinario elettorale prestato nella giornata del riposo settimanale; in applicazione dell'art. 3, comma 57 L. 662/1996 e dall'art. 59, comma 1, lett. p) del D.Lgs. 446/1997, una quota del gettito dell'imposta comunale sugli immobili e compensi incentivanti al personale addetto; da ultimo, l'art.40 del CCNL del 22.1.2004 ha stabilito che le risorse finanziarie formalmente assegnate agli enti, con i provvedimenti adottati per far fronte alle emergenze derivanti da calamità naturali (si devono, pertanto, escludere le risorse eventualmente a diretto carico dei bilanci degli enti), per remunerare prestazioni straordinarie del personale, possono essere utilizzate, per le medesime finalità,

anche a favore del personale incaricato della responsabilità di una posizione organizzativa. Tale disciplina trova applicazione con effetto dal gennaio 2002].

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 quattro fattori: livello di autonomia e responsabilità; complessità relativa al presidio della posizione; professionalità necessaria; impatto sugli obiettivi strategici dell'Ente.

RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

1. 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 e strategicità della posizione stessa; il grado di autonomia, in quanto elemento caratterizzante ed essenziale delle stesse posizioni organizzative non rappresenta, invece, elemento di differenziazione.
2. 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 <i>Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente</i>	Medio <i>Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente</i>	Elevato <i>Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente</i>

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

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

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

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

7. Impatto sugli obiettivi strategici del Comune		
Grado a	Grado b	Grado c

<i>Basso</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
<i>La posizione ha un impatto relativamente contenuto sui risultati quali-quantitativi dell'ente</i>	<i>La posizione ha un impatto significativo sui risultati quali-quantitativi dell'ente</i>	<i>La posizione ha un impatto molto rilevante sui risultati quali-quantitativi dell'ente</i>

3. 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	10.000,00
B	da 66 a 87	8.000,00
C	da 44 a 65	6.000,00

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.

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

CONFERIMENTO E DURATA DEGLI INCARICHI

1. 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:

- a) 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 mobilità;
- b) il Dirigente raccoglie ed esamina le candidature con i rispettivi *curricula* ed effettua un colloquio finalizzato in particolare 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;
- c) il Dirigente comunica ai candidati l'esito della procedura;
- d) il Dirigente conferisce, motivando, l'incarico e trasmette l'atto all' *Area affari generali, polizia municipale, servizi al cittadino e personale* per gli adempimenti conseguenti e, per conoscenza, alle Organizzazioni Sindacali ed alla R.S.U.

pre

2. Gli incarichi di posizione organizzativa sono conferiti dal Dirigente, con atto scritto e motivato.
3. 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.
4. L'atto di conferimento deve necessariamente contenere, anche al fine di rendere maggiormente verificabile i risultati *in itinere*, i seguenti elementi:
 - a) le funzioni conferite
 - b) i risultati da realizzare
 - c) le risorse conferite (finanziarie, umane e strumentali)
 - d) i termini temporali, anche intermedi, di esecuzione e verifica
 - e) la retribuzione, di posizione e di risultato, prevista.

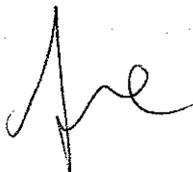
REVOCA DELL'INCARICO

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, 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 inapplicazione 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.



VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEL PERSONALE INCARICATO DI P.O.

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:

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

Criteria generali e metodologia di valutazione dei risultati del personale incaricato di posizione organizzativa

1. 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.

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

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

3. 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.

4. Il Dirigente dovrà confrontarsi con il titolare di posizione organizzativa per la condivisione dell'assegnazione dell'obiettivo/obiettivi; in caso di non condivisione è previsto il confronto dei soggetti prima indicati con il Segretario Generale per l'assegnazione definitiva dell'obiettivo/obiettivi stessi.

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

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

- autovalutazione dell'interessato sui fattori di valutazione prestabiliti, e più precisamente:



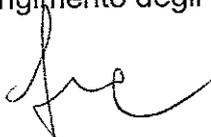
- a) conseguimento dei risultati, con esplicito riferimento agli indicatori dei singoli obiettivi, rispetto a quelli precedentemente individuati e assegnati
 - b) valutazione del proprio comportamento organizzativo, con riferimento: alle relazioni con il personale assegnato, a quelle con le altre strutture organizzative dell'Ente, a quelle eventuali con soggetti esterni
 - c) fatti significativi che hanno influito sulla prestazione e/o che l'hanno caratterizzata;
- valutazione del Dirigente del servizio competente, controfirmata dal Segretario Generale, e firmata dal dipendente per presa visione.
7. La valutazione del Dirigente, controfirmata dal Segretario Generale, dovrà essere effettuata con espresso riferimento ai singoli fattori di valutazione sopra indicati.
8. La retribuzione di risultato è distinta in due quote così ripartite:
- 60% riferita al raggiungimento degli obiettivi assegnati
 - 40% riferita al comportamento organizzativo.
9. La valutazione è articolata in quattro livelli di prestazione:
- a) insufficiente, che non dà luogo alla corresponsione della retribuzione di risultato
 - b) sufficiente, pari al 60% della retribuzione di risultato
 - c) buona, pari al 80% della retribuzione di risultato
 - d) ottima, pari al 100% della retribuzione di risultato.
10. In caso di mancata condivisione della valutazione è ammesso ricorso al Segretario Generale entro 5 giorni dalla data del contraddittorio con il Dirigente.
11. La valutazione della prestazione, con riferimento a tutti i livelli di prestazione, viene utilizzata anche ai fini della progressione nella posizione economica superiore.

Le P.O., pur avendo alcune caratteristiche assimilabili alla vice-dirigenza, restano dei *meri incarichi temporanei* e non corrispondono all'assunzione di una posizione consolidata all'interno del sistema organizzativo dell'amministrazione come si richiede per la categoria di quadro. Il conferimento di posizione organizzativa è transitoria, revocabile e non continuativa; non ha, inoltre, natura generalizzabile o, quanto meno, estensibile ad una buona parte del personale appartenente alla carriera dei quadri direttivi, in quanto connessa a specifiche funzioni. La temporaneità dell'incarico e la non corrispondenza ad una posizione consolidata all'interno del sistema organizzativo-funzionale dell'amministrazione, negano, in ogni caso, l'eventuale riconoscimento di stabilità della posizione organizzativa affidata.

1. 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.

2. Conferimento degli incarichi di posizione organizzativa

I Dirigenti responsabili delle Aree interessati conferiscono con proprio atto di gestione, scritto e motivato, gli incarichi di posizione organizzativa al personale di categoria D in possesso dei requisiti previsti.

Gli incarichi, che possono avere durata massima di cinque anni, sono rinnovabili o, eventualmente, revocabili prima della scadenza (in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di specifico accertamento di risultati negativi) con le medesime formalità previste per il conferimento.

Il Dirigente, prima di procedere alla revoca dell'incarico acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale di appartenenza o a persona di sua fiducia (art. 9, comma 4, CCNL del comparto enti locali).

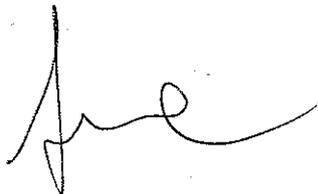
L'assegnazione dell'incarico è preceduta da una fase istruttoria durante la quale, i dipendenti dell'Ente inquadrati nella Categoria D, su richiesta del Dirigente competente, presentano la propria candidatura a ricoprire l'incarico di posizione organizzativa attraverso la consegna del proprio *curriculum* formativo-professionale di cui il Dirigente tiene conto per il conferimento dello stesso (per il conferimento degli incarichi gli enti tengono conto - rispetto alle funzioni ed attività da svolgere - della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e della capacità professionale ed esperienza acquisiti dal personale della categoria D. - art. 9, comma 2, CCNL 31 marzo 1999).

3. Assegnazione degli obiettivi

Dopo l'approvazione del PEG, il Dirigente assegna gli obiettivi e comunica i corrispondenti indicatori di risultato necessari per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

Questi ultimi sono correlati: all'attività ordinaria, ai progetti innovativi e ai progetti strategici contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione dell'anno di riferimento.

Nelle more e fino all'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione restano attribuiti gli obiettivi dell'attività ordinaria di cui al punto 1, lettere b) c) e d).



4. Valutazione dei risultati

Il titolare della posizione organizzativa redige, con cadenza temporale concordata con il Dirigente in fase di assegnazione degli obiettivi, una relazione sintetica sull'andamento dell'attività svolta con riferimento agli obiettivi assegnati e agli indicatori individuati. Il Dirigente responsabile integra la relazione con una valutazione di merito dei risultati parziali conseguiti, inviandone copia al Segretario Generale.

Entro il trenta gennaio, 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 della posizione organizzativa, completandola con la compilazione della scheda di valutazione finale dei risultati raggiunti (Allegato 1); la relazione così composta è inviata al Segretario Generale ed all'Area affari generali, polizia municipale, servizi al cittadino e personale rispettivamente per la certificazione dei risultati e per gli adempimenti connessi alla corresponsione dell'indennità di risultato.

La valutazione del risultato degli incaricati di posizione organizzativa è la risultante di due distinte valutazioni espresse dal dirigente responsabile per un complessivo di 100 punti:

- a. raggiungimento degli obiettivi (60 punti)
- b. comportamento organizzativo (40 punti).

La titolarità della valutazione spetta al Dirigente del servizio interessato.

Il Dirigente, prima di procedere alla formalizzazione di una valutazione non positiva acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale di appartenenza o a persona di sua fiducia (art. 9, comma 4, CCNL 31 marzo 1999).



SCHEMA DI VALUTAZIONE RISULTATO POSIZIONI ORGANIZZATIVE

- **Raggiungimento degli obiettivi (Punti 60)**

Al momento dell'affidamento dell'incarico, il dirigente assegna un punteggio a ciascun obiettivo. Il valore complessivo degli obiettivi è pari a punti 60.

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 60esimi, il punteggio complessivo conseguito.

Per il corretto espletamento dell'attività "ordinaria", come individuata al punto 1, lettere b), c) e d), [pagina 8 del presente documento], viene attribuito un punteggio pari a 20.

Obiettivo	Peso	% di realizzazione	Punteggio conseguito
Attività ordinaria	20		
1			
2			
...			
Totale	60		

- **Comportamento organizzativo (Punti 40)**

I Dirigenti predispongono annualmente una valutazione motivata, rispetto ad una serie di fattori attinenti alla qualità e quantità del lavoro svolto, indicati di seguito, nonché all'abilità ed alla capacità applicate nel contesto organizzativo, con l'attribuzione di un punteggio fino ad un massimo di 40 punti.

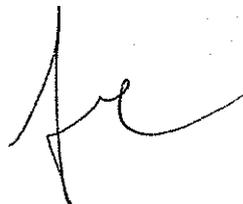
I fattori presi in esame sono i seguenti:

Motivazione collaboratori / Autonomia propositiva e gestionale

Eccellente punteggio 8
Buona punteggio 5
Adeguata punteggio 2

Promozione e gestione del cambiamento

Eccellente punteggio 8
Buona punteggio 5
Adeguata punteggio 2



Integrazione, interfunzionalità all'interno del Servizio

Eccellente punteggio 8
Buona punteggio 5
Adeguate punteggio 2

Promozione della qualità delle prestazioni erogate e gestione del tempo

Eccellente punteggio 8
Buona punteggio 5
Adeguate punteggio 2

Qualità delle relazioni esterne al Servizio

Eccellente punteggio 8
Buona punteggio 5
Adeguate punteggio 2

Retribuzione di risultato: collegamento con il sistema retributivo

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

Fascia di valutazione	Punteggio conseguito	% di 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

