

COMUNE DI PANDINO

METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE, IL CONFERIMENTO

E LA REVOCA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI INCARICATI

Premessa

La pesatura delle posizioni organizzative viene graduata sulla base di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa ed alle responsabilità gestionali interne ed esterne.

Il sistema proposto non valuta le persone, ma le posizioni.

Iter procedurale

L'O.I.V./NDV peserà il valore della posizione, ai fini della graduazione di tutte le posizioni organizzative. La relativa metodologia verrà condivisa con la delegazione sindacale trattante del nostro comune.

La proposta viene quindi approvata dalla giunta.

Sulle posizioni istituite, il Sindaco conferisce i relativi incarichi a tempo determinato per un periodo minimo di un anno.

Essendo le posizioni connesse all'organigramma, una sua eventuale modifica può comportare variazioni nel loro peso, fino alla loro soppressione, con conseguente modifica di incarico al responsabile.

CRITERI PER LA PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E PER L'EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

1. La Giunta determina annualmente le risorse finanziarie, l'importo massimo attribuibile a titolo di retribuzione di posizione ed individua le posizioni organizzative con riferimento all'organigramma, ai sensi del CCNL del 31.3.1999.

2. Successivamente la giunta, su proposta dell' O.I.V./NDV provvede alla graduazione della rilevanza delle posizioni organizzative individuate. I criteri utilizzati per la relativa pesatura sono i seguenti:

a) Complessità specialistica dell'incarico, con i seguenti fattori da valutare nel *range* 1-5 ciascuno:

1. Formazione e conoscenza tecniche e giuridiche richieste;
2. Esperienza di lavoro;
3. Attività svolte.

Consequente punteggio massimo disponibile: 15

b) Complessità direzionale e capacità propositive, con i seguenti fattori da valutare nel *range* 1-5 ciascuno:

1. Complessità e qualità dei servizi;
2. Contatti e relazioni;
3. Autonomia

Consequente punteggio massimo disponibile: 15

c) Assunzione di responsabilità, con i seguenti fattori da valutare, il primo nel *range* 1-8, il secondo nel *range* 1-7, il terzo nel range da 1-5 ;

1. Responsabilità giuridica;
2. People management;
3. Responsabilità economica.

Consequente punteggio massimo disponibile: 20

d) Impatto dei servizi da presidiare, con i seguenti fattori da valutare nel *range* 1-10.

1. Visibilità dei servizi;
2. Responsabilità verso l'utenza

Consequente punteggio massimo disponibile: 20

3. Per la graduazione delle posizioni rilevate e la determinazione delle relative retribuzioni, nell'ambito delle risorse del bilancio, l'importo massimo fissato corrisponde a 70 punti. Per punteggi inferiori l'indennità è proporzionalmente ridotta.

4. La valutazione di ciascuna posizione dell'organigramma viene formalizzata attraverso la compilazione della scheda allegata (*SCHEDA DI PESATURA DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA*)

SCHEMA DI PESATURA DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

SETTORE:

ANNO:

1. COMPLESSITA' SPECIALISTICA DELL'INCARICO

Punteggio massimo disponibile = 15 punti

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
<p>1.1 Formazione e conoscenza tecniche e giuridiche richieste</p> <p>1) Formazione di medio livello: il livello identifica le posizioni per le quali è sufficiente, per svolgere le attività assegnate, la conoscenza di tecniche e metodologie specifiche tra loro piuttosto omogenee;</p> <p>2) Formazione di alto livello: il livello identifica le posizioni a cui è richiesta una cultura caratterizzata da conoscenze approfondite in un campo di discipline tra loro omogenee nonché della teoria che ne sottende l'uso e l'applicazione e/o la conoscenza di strumentazioni tecnologicamente avanzate. E' necessaria la conoscenza di un insieme di norme e procedure nonché di un quadro normativo complesso;</p> <p>3) Formazione con specializzazione: il livello identifica le posizioni a cui è richiesto un elevato grado di formazione e conoscenze, acquisite anche con una formazione specialistica di alto profilo. E' necessaria la conoscenza relativa ad un insieme complesso di norme e procedure, derivanti da fonti diverse ed in continua evoluzione, che richiedono flessibilità nell'interpretazione.</p>	Da 1 a 5		
<p>1.2 ESPERIENZA DI LAVORO</p> <p>1) Breve esperienza lavorativa: il livello identifica le posizioni per le quali è necessaria una esperienza di lavoro di pochi anni maturata in una specifica posizione;</p> <p>2) Media esperienza lavorativa: il livello identifica le posizioni per le quali è necessaria una esperienza di lavoro di alcuni anni maturata attraverso una progressiva crescita professionale;</p> <p>3) Elevata esperienza lavorativa: il livello identifica le posizioni per le quali è necessaria una lunga esperienza di lavoro, maturata anche in ruoli di responsabilità e/o in diversi ambiti di attività.</p>	Da 1 a 5		
<p>1.3 ATTIVITA' SVOLTE</p> <p>1) Attività omogenee: il livello identifica le posizioni a cui è richiesta la gestione di attività omogenee per tipologia e per contenuti che si riferiscono a procedure simili e a flussi definiti con precisione;</p> <p>2) Attività eterogenee: il livello identifica le posizioni a cui è richiesta attività di coordinamento di attività non omogenee tra di loro per tipologia e per contenuti, e/o di un'area organizzativa piuttosto articolata ma non complessa in termini di gestione;</p> <p>3) Attività molto eterogenee: il livello identifica le posizioni a cui è richiesto un alto livello di complessità gestionale dovuto all'integrazione di attività/funzioni diverse per natura e finalità, e al coordinamento di un'area organizzativa articolata e complessa.</p>	Da 1 a 5		

2. COMPLESSITA' DIREZIONALE E CAPACITA' PROPOSITIVE

Punteggio massimo disponibile = 15 punti

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
<p>2.1 COMPLESSITA' E QUALITA' DEI SERVIZI</p> <p>1) Mantenimento della qualità dei servizi: il livello identifica le posizioni che hanno un “portafoglio” di servizi stabile nel tempo e che non sono particolarmente coinvolte nello sviluppo della qualità dei servizi;</p> <p>2) Sviluppo della qualità dei servizi: il livello identifica le posizioni che hanno un “portafoglio” di servizi in fase di sviluppo e a cui è richiesto di ricercare soluzioni per migliorare la qualità dei servizi erogati (all'interno oppure all'esterno dell'Ente), accrescendo in modo incrementale conoscenze e know how dell'organizzazione;</p> <p>3) Innovazione radicale dei servizi: il livello identifica le posizioni che hanno un “portafoglio” di servizi in fase di evoluzione/diversificazione e a cui è richiesto di sviluppare idee, progetti e servizi radicalmente innovative rispetto al passato.</p>	Da 1 a 5		
<p>2.2 CONTATTI E RELAZIONI</p> <p>1) Relazioni semplici: il livello identifica le posizioni i cui contatti sono piuttosto ridotti e prevalentemente rivolti ad un numero ridotto e costante di interlocutori;</p> <p>2) Relazioni diversificate: il livello identifica le posizioni i cui contatti prevalenti, rivolti a cittadini utenti e/o tecnici e operatori esterni e interni all'Ente, presentano un certo grado di diversificazione;</p> <p>3) Relazioni complesse: il livello identifica le posizioni i cui contatti prevalenti, rivolti ad una utenza complessa sotto il profilo sociale, economico, ecc., e/o a manager e ruoli chiave esterni e interni all'Ente, presentano un elevato grado di eterogeneità e di complessità nella relazione.</p>	Da 1 a 5		
<p>2.3 AUTONOMIA</p> <p>1) Autonomia limitata: il livello identifica le posizioni che operano nell'ambito di programmi operativi definiti e secondo una prassi in gran parte consolidata, avendo come riferimento un quadro normativo e/o procedurale piuttosto preciso;</p> <p>2) Autonomia operativa: il livello identifica le posizioni che operano con autonomia le attività previste dai programmi operativi dell'Ente, avendo come riferimento un quadro normativo e/o procedurale che richiede flessibilità e adattamento;</p> <p>3) Autonomia propositiva: il livello identifica le posizioni che operano in autonomia nella definizione dei programmi operativi, nell'ambito degli indirizzi generali dell'Ente, avendo come riferimento un quadro normativo e/o procedurale che oltre alla flessibilità, richiede interpretazione.</p>	Da 1 a 5		

3. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA'
Punteggio massimo disponibile = 20 punti

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
<p>3.1 RESPONSABILITA' GIURIDICA Da valutare in rapporto al tipo di responsabilità (civile, contabile, amministrativa, penale) connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate.</p> <p>1) Responsabilità limitata 2) Responsabilità media 3) Responsabilità elevata</p>	Da 1 a 8		
<p>3.2 PEOPLE MANAGEMENT</p> <p>1) Nessuna/limitate risorse gestite: il livello è utilizzabile anche per posizioni che non abbiano collaboratori da gestire e comunque < 3</p> <p>2) Numero medio di risorse gestite: il livello identifica la gestione di un numero contenuto di collaboratori, che richiede attività di gestione di tipo routinario sotto il profilo dell'impiego e della natura degli interventi (da 3 a 5)</p> <p>3) Numero alto di risorse gestite: il livello identifica la gestione di un numero elevato di collaboratori, che richiede attività di gestione impegnativa e complessa in termini di valutazione, sviluppo, motivazione delle persone (> 5). Il riferimento è al numero di dipendenti in servizio al 31/12 dell'anno precedente a quello da valutare.</p>	Da 1 a 7		
<p>3.3 RESPONSABILITA' ECONOMICA Da valutare in relazione all'entità economica delle risorse annuali assegnate, sia in termini di entrate o di spese correnti, sia in termini di investimenti che in relazione all'effettivo grado di gestibilità delle risorse assegnate.</p> <p><i>PARAMETRI</i> L'entità delle risorse finanziarie è riferita al bilancio assestato considerando la media dell'ultimo triennio, dei titoli I - II - III delle entrate e il titolo I delle spese. Non sono considerate le entrate e le spese relative ai servizi c/terzi.</p> <p>< € 500.000,00 (entrate + uscite) = punti 1 da € 500.000,00 a € 1.000.000,00 = punti 2 da € 1.000.000,00 a € 1.500.000,00 = punti 3 da € 1.500.000,00 a € 2.000.000,00 = punti 4 superiori a € 2.000.000,00 = punti 5</p>	Da 1 a 5		

4. IMPATTO DEI SERVIZI DA PRESIDARE

Punteggio massimo disponibile = 20 punti

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
<p>4.1 VISIBILITA'</p> <p>1) Bassa visibilità: il livello identifica le posizioni che erogano servizi all'interno e/o all'esterno dell'Ente, la cui qualità è scarsamente visibile e valutabile all'esterno della propria unità organizzativa.</p> <p>2) Media visibilità: il livello identifica le posizioni che erogano servizi all'interno e/o all'esterno dell'Ente, la cui qualità è visibile, valutabile e ha impatto, in termini di efficacia e efficienza, soltanto rispetto ai propri utenti (interni o esterni).</p> <p>3) Alta visibilità: il livello identifica le posizioni che erogano servizi all'interno e/o all'esterno dell'Ente, la cui qualità è visibile, valutabile, e ha un impatto, in termini di efficacia e efficienza, rispetto ad un numero elevato di utenti.</p>	Da 1 a 10		
<p>4.2 RESPONSABILITA' VERSO L'UTENZA</p> <p>1) Disagi a utenti: in caso di disfunzione del servizio erogato dalla posizione, disagi a cittadini oppure a servizi/settori interni utenti, con un contenuto livello di complessità, tempi e costi per il ripristino del servizio.</p> <p>2) Disagi a livello generale: in caso di disfunzione del servizio erogato dalla posizione, disagi avvertibili da tutta la città oppure interni a livello di funzionamento generale dell'Ente, con un certo livello di complessità, tempi e costi per il ripristino del servizio, e possibili reazioni negative di associazioni, categorie professionali, mass media.</p> <p>3) Danni a livello generale: in caso di disfunzione del servizio erogato dalla posizione, danni avvertiti da tutta la città oppure interni a livello di funzionamento generale dell'Ente, con elevato livello di complessità, tempi e costi per il ripristino del servizio e reazioni negative di associazioni, categorie professionali, mass media di vasta portata.</p>	Da 1 a 10		

TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO _____

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE/OIV _____

Pandino, _____

CRITERI DI CONFERIMENTO E DI REVOCA DEGLI INCARICHI

1. Gli incarichi delle posizioni organizzative sono conferiti dal Sindaco, per un periodo minimo di un anno e massimo di tre anni, a dipendenti appartenenti alla categoria D.
2. Nella scelta per l'affidamento degli incarichi, il Sindaco terrà conto dei criteri della competenza professionale, in relazione alle funzioni ed alle attività da svolgere, della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini, delle capacità professionali e dei risultati conseguiti anche in precedenti incarichi.
3. Gli incarichi possono essere revocati, sentito il parere della giunta e del O.I.V./NDV, nei casi previsti dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi vigente e dal CCNL. Vigente.
4. La revoca avviene con provvedimento motivato del Sindaco.
5. Prima dell'adozione del provvedimento di revoca, il Sindaco, sulla base di referti di gestione, comunica per iscritto all'interessato le motivazioni, assegnando 10 giorni di tempo per presentare le sue controdeduzioni scritte, ricevute le quali adotta l'atto finale del provvedimento.

CRITERI PER L'EROGAZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO

1. Alla retribuzione di posizione, si aggiunge l'indennità di risultato, nei limiti fissati annualmente dalla giunta previsti dal CCNL (almeno il 20% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e risultato di tutte le P.O.), nonché degli elementi previsti dal l'art.5 comma 11 del D.L.95/2012 ¹.
2. Qualora non altrimenti specificato dalla Giunta Comunale, la retribuzione di risultato è prioritariamente attribuita in proporzione alla retribuzione di posizione in godimento)
3. Tale indennità viene corrisposta in un'unica soluzione, su proposta del O.I.V./NDV sulla base dei seguenti criteri descritti nella scheda allegata (*SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI*):
 - a) Predisposizione delle schede relative al monitoraggio dei processi operativi individuati, e considerazioni sui risultati registrati.
 - b) **Risultati**, da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG, D.U.P. e/o nelle linee programmatiche di mandato, graduati percentualmente in relazione alla tipologia degli obiettivi, nonché in cinque fasce il cui punteggio massimo è pari a 60 punti su un totale di 100 punti. A tal fine, gli obiettivi vengono distinti in tre tipologie: a) mantenimento; b) miglioramento; c) sviluppo. Per ciascuna di esse, viene redatta la tabella dei punteggi, come successivamente evidenziato.
 - c) **Comportamento manageriale**, articolato in dieci parametri, come specificati nell'allegata scheda, da valutare, ciascuno, nel *range* 0-4 per un totale di 40 su 100 punti.
4. La valutazione avviene di norma nel mese di gennaio dell'anno successivo, rispettando la seguente procedura:
 - a) l'O.I.V./NDV, a seguito del processo valutativo dei responsabili della struttura politica, compila le citate schede di valutazione;
 - b) tali schede vengono presentate/trasmesse individualmente a ciascun responsabile di settore interessato, assegnando 10 giorni tassativi dalla ricezione per avanzare eventuali osservazioni;
 - c) l'O.I.V./NDV svolge un colloquio con i ricorrenti entro i successivi 10 giorni e decide sull'accoglimento o meno del ricorso;
 - d) l'O.I.V./NDV adotta il provvedimento finale, comunicandolo al Servizio Risorse Umane per i relativi adempimenti.
5. Il punteggio della scheda è suddiviso nelle fasce, cui corrisponde una percentuale dell'indennità di risultato, come esplicitato in seguito.

¹ Trattasi dei seguenti elementi:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e dell'unità organizzativa di diretta responsabilità nonché il contributo alla performance complessiva;
- il comportamento organizzativo e la capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori.

Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale (Art.5 comma 11 ter).

6. Le eventuali economie realizzate nell'applicazione della procedura per la corresponsione delle indennità di risultato costituiscono economie di bilancio.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI

ANNO.....
 COGNOME.....NOME.....

B - RISULTATI
Punteggio massimo disponibile = punti 60

PARAMETRO: OBIETTIVI contenuti negli strumenti programmatici (PEG - performance organizzativa / individuale)	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO
a) OBIETTIVO DI MANTENIMENTO	< = 80 %	0
	< = 85 %	15
	< = 90 %	30
	< = 95 %	45
	< = 100%	60
b) OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO	< = 60 %	0
	< = 70 %	15
	< = 80 %	30
	< = 90 %	45
	< = 100%	60
c) OBIETTIVO DI SVILUPPO	< = 60 %	0
	< = 70 %	15
	< = 80 %	30
	< = 90 %	45
	< = 100%	60

Il punteggio finale dei risultati si ottiene facendo la media aritmetica di 1. a), 1. b), 1. c), sulla base del numero degli obiettivi valutati. Il risultato finale si divide per 3 in presenza di 3 obiettivi; per 2 in presenza di 2 obiettivi.

Così se: 1. a) = 45; 1. b) = 45; 1. c) = 60 il totale è 150; 150: 3 = 50

Non si divide nel caso di un solo obiettivo.

C – COMPORTAMENTO MANAGERIALE
Punteggio massimo disponibile = punti 40

PARAMETRO	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO
2.1 Orientamento al cittadino (e/o alla struttura interna) e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'ente	non adeguata	1
	adeguata	2
	di buona qualità	3
	di elevata qualità	4
2.2. Capacità di programmare, organizzare, dirigere e controllare le attività del settore assegnato	non adeguata	1
	adeguata	2
	di buona qualità	3
	di elevata qualità	4
2.3 Tensione al rispetto del commitment verso il cittadino, gli organi politici e la struttura interna	non adeguata	1
	adeguata	2
	di buona qualità	3
	di elevata qualità	4
2.4 Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale. Capacità di utilizzare equamente gli strumenti e i processi di valutazione.	non adeguata	1
	adeguata	2
	di buona qualità	3
	di elevata qualità	4
2.5 Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza	non adeguata	1
	adeguata	2
	di buona qualità	3
	di elevata qualità	4
2.6 Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	non adeguata	1
	adeguata	2
	di buona qualità	3
	di elevata qualità	4
2.7 Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi	non adeguata	1
	adeguata	2
	di buona qualità	3
	di elevata qualità	4
2.8 Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici in ottica di team building	non adeguata	1
	adeguata	2
	di buona qualità	3
	di elevata qualità	4

2.9 Capacità di contribuire alla formulazione delle strategie di sviluppo dei servizi assegnati alla sua responsabilità	non adeguata	1
	adeguata	2
	di buona qualità	3
	di elevata qualità	4
2.10 Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know-how dell'ente sui temi di sua pertinenza	non adeguata	1
	adeguata	2
	di buona qualità	3
	di elevata qualità	4
TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO		_____/100

Per quanto riguarda quindi la sezione **1. RISULTATI**, il punteggio assegnato, nell'esempio, è 50/100.

A tale punteggio va aggiunto quello del punto **2. COMPORTAMENTO MANAGERIALE**.

La corresponsione dell'indennità di risultato di cui al punto 2 dei " Criteri " viene effettuata come segue:

- a) per valutazioni fino a 50 punti si eroga il 50 % dell'indennità di risultato;
- b) per valutazioni da 51 a 60 punti si eroga il 60 % dell'indennità di risultato;
- c) per valutazioni da 61 a 70 punti si eroga il 70 % dell'indennità di risultato;
- d) per valutazioni da 71 a 80 punti si eroga il 80 % dell'indennità di risultato;
- e) per valutazioni da 81 a 90 punti si eroga il 90 % dell'indennità di risultato;
- f) per valutazioni da 91 punti si eroga il 100 % dell'indennità di risultato.

Definizione dei valori di ciascun fattore di valutazione del comportamento manageriale contenuto nella scheda

1. ORIENTAMENTO AL CITTADINO (E/O ALLA STRUTTURA INTERNA) E CAPACITA' DI MANTENERE RELAZIONI ESTERNE POSITIVE, PROMUOVENDO L'IMMAGINE E LA CULTURA DELL'ENTE

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
1	Dimostra di non avere le idee chiare circa la finalizzazione interna e/o esterna del proprio lavoro e non considera, tra i criteri di valutazione del proprio lavoro, il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cittadino
2	Nelle prestazioni di servizio si attiene strettamente alle indicazioni normative, offrendo il servizio minimo indispensabile e senza cercare di approfondire le necessità dell'utente/cittadino
3	Cura il rapporto con il cittadino, dà tempestiva informazione sullo stato di avanzamento dei procedimenti, mostra interesse e cortesia nei suoi confronti
4	Si adopera nell'interesse del cittadino, consiglia ed indirizza anche nel caso di richieste che non riguardano direttamente la sua area di responsabilità, aiutandolo a focalizzare meglio i suoi stessi bisogni. Nella logica di servizio al cittadino si pone in una prospettiva di medio – lungo termine, individuando e proponendo soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità, allo scopo di accrescere la soddisfazione del cittadino e l'immagine dell'ente

2. CAPACITA' DI PROGRAMMARE, ORGANIZZARE, DIRIGERE E CONTROLLARE LE ATTIVITA' ASSEGNATE AL SETTORE DI COMPETENZA

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
1	Non riesce ad ottimizzare le sue risorse, è incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinaria degli output che deve garantire il suo ufficio. Il lavoro del settore assegnato richiede spesso completamenti e rifacimenti
2	Si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede una interpretazione rigida e restrittiva
3	Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà, ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza
4	Definisce modalità di lavoro innovative e propone spesso snellimenti procedurali, nel rispetto del quadro normativo esistente. Mostra un'attitudine particolare verso l'assunzione di decisione e l'individuazione di soluzioni concrete. Opera in una prospettiva di miglioramento della qualità del lavoro, coinvolgendo i suoi collaboratori.

3. TENSIONE AL RISPETTO DEL COMMITMENT VERSO IL CITTADINO, GLI ORGANI POLITICI E LA STRUTTURA. GARANTENDO QUALITA', PRECISIONE E RISPETTO DEI TEMPI

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
1	Si accontenta di una gestione approssimativa sia del suo lavoro e dei suoi compiti, che di quelli del suo settore. Ciò rende il rispetto degli impegni ed i tempi di esecuzione incerti ed insoddisfacenti.
2	Ha una visione burocratica del suo ruolo/posizione, e si limita a sollecitare e verificare il controllo formale degli atti e delle procedure, senza dedicare la dovuta attenzione all'esigenze del cittadino, dell'organo politico e della struttura interna.
3	E' puntuale e rispetta gli impegni, garantendo output accurati ed in linea con gli standard di qualità fissati
4	Presenta forte e costante attenzione al rispetto del commitment, coinvolgendo il proprio settore, nell'impegno a garantire il rispetto dei tempi e dei standard di qualità e quantità.

4. LEADERSHIP, OVVERO CAPACITA' DI GUIDARE E MOTIVARE I PROPRI COLLABORATORI, VALORIZZARE L'APPORTO LAVORATIVO E FAVORENDONE LA CRESCITA PROFESSIONALE. CAPACITA' DI UTILIZZARE EQUAMENTE GLI STRUMENTI ED I PROCESSI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
1	Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni e a registrare passivamente i risultati ottenuti. Non riesce a distinguere le prestazioni dei collaboratori, utilizza in modo generico gli strumenti della valutazione
2	Fa uso del suo potere legittimo; tratta i collaboratori da subordinati, non spiega quasi mai i motivi delle sue decisioni, appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo burocratico.
3	Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori sia all'interno del proprio settore che trasversalmente con gli altri settori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro
4	Ha cura del gruppo o lo difende con adeguate argomentazioni; sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento nelle scelte decisionali. Sa valutare con equità e sa giustificare le eventuali differenze di giudizio. Sa imporsi come leader: comunica una vision trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori.

5. CAPACITA' DI SOLUZIONE DI PROBLEMI, PARTICOLARMENTE IN SITUAZIONI DI CRISI O DI EMERGENZA

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
1	Fuori dalle normali routines si muove con difficoltà; non riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema, non riesce a stabilire priorità d'azione, difficilmente risolve problemi in situazioni di emergenza
2	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma non utilizza a pieno le competenze organizzative necessarie per affrontare le emergenze.
3	Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza
4	Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi e di emergenza. L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo facilitano nel mettersi in gioco per affrontare problemi trasversali alla struttura.

6. IMPEGNO PERSONALE, MOTIVAZIONE VERSO IL PROPRIO LAVORO E TENSIONE VERSO IL RISULTATO

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
1	Non dimostra particolare interesse per il suo lavoro, fa quello che gli viene richiesto e/o è previsto dalla interpretazione burocratica del suo ruolo, non si pone standard di efficienza né obiettivi di medio termine
2	E' concentrato sul suo lavoro, del quale percepisce soprattutto la dimensione operativa. Ha necessità di sviluppare le dimensioni relazionali e organizzative del suo lavoro.
3	Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere standard operativi della struttura, ma può ancora sviluppare la capacità propositiva d'interventi migliorativi.
4	E' motivato a migliorare la performance del suo settore, propone obiettivi di miglioramento (costi, tempi, qualità, soddisfazione del cittadino) e li persegue con metodo e con tenacia. Sa porsi obiettivi sfidanti e organizza azioni di medio termine per raggiungerli, senza farsi scoraggiare da ostacoli e da resistenze burocratiche. E' capace di impegnarsi durevolmente, poggiando la sua azione su una approfondita conoscenza dei traguardi da raggiungere

7. PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE E CAPACITA' DI ADEGUARSI TEMPESTIVAMENTE AI CAMBIAMENTI TECNOLOGICI, ORGANIZZATIVI E NORMATIVI

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
1	Subisce le innovazioni e, se può, le ostacola o ne ritarda l'applicazione . Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni
2	Assume un atteggiamento distaccato verso le innovazioni; non le ostacola, ma si limita a dare seguito ai meri aspetti burocratici e procedurali
3	Accetta le innovazioni, ritiene costituiscano parte ineliminabile dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzare gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro
4	Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e recepisce attivamente contributi interni ed esterni per migliorare la performance. Utilizza confronti, studia casi, acquisisce know how per mettere a punto soluzioni innovative integrate (tecnologia, organizzazione, metodi di lavoro) a sostegno di programmi di innovazione orientati al medio termine

8. CAPACITA' DI CONTRIBUIRE ALL'INTEGRAZIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI PROMUOVENDO LA COLLABORAZIONE CON ALTRI SERVIZI E UFFICI

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
1	Ha un atteggiamento di resistenza rispetto a nuove competenze, manifestando l'estraneità della propria posizione. Ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non offre un apporto costruttivo all'integrazione tra uffici soprattutto nell'affrontare problemi complessi
2	E' indifferente e poco propositivo; se coinvolto in un progetto intersettoriale assume un atteggiamento burocratico, limitandosi ad intervenire sulle questioni procedurali
3	Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali; assume un atteggiamento collaborativo e propositivo, manifesta rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri
4	Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri settori e uffici, fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'ente. Sa utilizzare al meglio gli strumenti informatici e l'organizzazione e sa valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra

9. CAPACITA' DI CONTRIBUIRE ALLA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO DEI SERVIZI ASSEGNATI ALLA SUA RESPONSABILITA'

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
1	Interpreta il funzionamento dell'unità organizzativa assegnata alla sua responsabilità come esecuzione continua di compiti più o meno ripetitivi, indipendenti ed isolati rispetto al resto dell'organizzazione
2	Considera il cambiamento delle attività come mera conseguenza dell'evoluzione della normativa cui attenersi e necessità di sviluppare capacità reattiva in termini propositivi.
3	Attua con competenza le disposizioni normative e gli indirizzi dell'Amministrazione, valutandone l'impatto in termini di soddisfazione del cittadino. Dimostra un buon livello di capacità della programmazione e dell'impiego delle risorse.
4	Sa gestire con competenza la sua unità organizzativa cogliendo tempestivamente le potenzialità indotte dai cambiamenti ed è in grado di fare continui confronti con quanto avviene in altri contesti operativi. Recepisce l'evoluzione normativa unitamente a quella dei bisogni del cittadino; utilizza parametri di efficienza ed efficacia

10. ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE E CAPACITA' DI GARANTIRE LA CRESCITA DEL KNOW HOW DELL'ENTE SUI TEMI DI SUA PERTINENZA

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
1	Non utilizza tutti gli strumenti finalizzati ad aggiornare con continuità le sue conoscenze; la trasmissione di informazioni ai collaboratori e ai colleghi è carente
2	L'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti è responsabilità esclusiva dell'ente; non attiva interventi formativi né per sé, né per i suoi collaboratori.
3	E' consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale; attiva interventi formativi per sé e per i suoi collaboratori impiegando soprattutto gli strumenti disponibili via web. Mette a disposizione degli altri le sue conoscenze
4	Svolge attività sistematica di aggiornamento in proprio, attiva interventi formativi mirati, fa circolare le informazioni e le conoscenze secondo precisi obiettivi di miglioramento della performance. Misura le sue conoscenze con le best practice esterne; avverte la responsabilità derivante dal rappresentare una parte del know how dell'ente e si comporta di conseguenza, facendo dell'aggiornamento continuo un preciso obiettivo professionale