



## COMUNE DI INTROBIO

### ***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. 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 le posizioni organizzative con riferimento all'organigramma, ai sensi del vigente CCNL.

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

**a) Professionalità**, con i seguenti parametri da valutare nel *range* 0-5 ciascuno:

1. Professionalità giuridica richiesta;
2. Professionalità tecnica richiesta;
3. Professionalità gestionale richiesta

*Conseguente punteggio massimo disponibile: 15*

**b) Complessità direzionale**, con i seguenti parametri da valutare nel *range* 0-5 ciascuno:

1. Complessità tecnico-operativa dell'attività;
2. Relazioni interne;
3. Relazioni esterne,
4. Fabbisogno di innovazione

*Conseguente punteggio massimo disponibile: 20*

**e) Responsabilità**, con i seguenti parametri da valutare, il primo, nel *range* 0-8 e gli altri nel *range* 0-6 ciascuno:

1. Responsabilità giuridica;
2. Responsabilità organizzativa;
3. Responsabilità economica.

*Conseguente punteggio massimo disponibile: 20*

**d) Strategicità**, per l'attuazione delle Linee programmatiche di mandato, da valutare nel *range* 0-15.

*Conseguente punteggio massimo disponibile: 15*

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 (*SCHEMA DI PESATURA DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA*)

**SCHEDA DI PESATURA DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA**  
**ANNO** **SETTORE**

**1. Professionalità** (Punteggio massimo punti 15)

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
<b>1.1 PROFESSIONALITA' GIURIDICA</b> Scala di valutazione composta da: a) conoscenza delle norme generali di riferimento b) conoscenza approfondita relativa all'ambito controllato; c) conoscenze specifiche relative ad altri ambiti controllato e ad altri ambiti;	da 0 a 5		
<b>1.2 PROFESSIONALITA' TECNICA</b> Scala di valutazione composta da: a) nessuna particolare conoscenza b) conoscenza in ambito disciplinare c) conoscenza in più ambiti disciplinari	da 0 a 5		
<b>1.3 PROFESSIONALITA' GESTIONALE</b> Scala di valutazione composta da: a) conoscenze gestionali di base b) conoscenze gestionali approfondite c) conoscenze gestionali come componente dominante della professionalità;	da 0 a 5		

**2. Complessità direzionale**(Punteggio massimo punti 20)

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
<b>2.1 COMPLESSITA' TECNICO-OPERATIVA DELL'ATTIVITA'</b> Da valutare in relazione alle specificità del settore ed ai vincoli di contesto in cui si svolge l'attività.	da 0 a 5		
<b>2.2 RELAZIONI INTERNE</b> Da valutare in rapporto agli interlocutori istituzionali, ivi compresi gli organi politici, ed al collegamento con il resto della struttura, con i quali la posizione ha rapporti più o meno complessi e continui.	da 0 a 5		
<b>2.3 RELAZIONI ESTERNE</b> Da valutare in relazione alle istituzioni o ai destinatari delle prestazioni, con i quali la posizione ha rapporti più o meno continui e complessi.	da 0 a 5		
<b>2.4 FABBISOGNO DI INNOVAZIONE</b> Da valutare in relazione al fabbisogno di innovazione nei processi, nei servizi, nelle attività e nel quadro delle relazioni richiesto alla posizione	da 0 a 5		

### 3. Responsabilità (Punteggio massimo punti 20)

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
<b>3.1 RESPONSABILITA' GIURIDICA</b> Da valutare in rapporto al tipo di responsabilità (civile contabile, amministrativa, penale) connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate.	da 0 a 8		
<b>3.2 RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA</b> Da valutare in base sia alle posizioni coordinate sia all'articolazione e complessità dei servizi da coordinare (vedi nota).	da 0 a 6		
<b>3.3 RESPONSABILITA' ECONOMICA</b> Da valutare in relazione all'entità economica delle risorse annuali assegnate, sia in termini di entrate o dispende correnti, sia in termini di investimenti che in relazione all'effettivo grado di gestibilità delle risorse assegnate (vedi nota).	da 0 a 6		

### 4. Strategicità (Punteggio massimo punti 15)

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
<b>4.1 STRATEGICITA'</b> Da valutare in relazione all'importanza, alla criticità della posizione rispetto ai programmi annuali e di medio - lungo periodo del Comune ed agli incarichi di grande rilevanza connessi alla posizione stessa, riscontrabili nella Relazione Provisionale e Program matica, nel Piano Esecutivo di Gestione e nei Piani dettagliati degli obiettivi.	da 0 a 15		

L' O.I.V.

#### 3.2 RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA - Parametri

( il riferimento è al numero di dipendenti in servizio al 31/12 dell'anno precedente a quello da valutare)

- < 5 unità = punti 2
- da 5 a 8 unità = punti 4
- > 8 unità = punti 6

#### 3.3 RESPONSABILITA' ECONOMICA - Parametri

L'entità delle risorse finanziarie è riferita al bilancio assestato considerando la media dell'ultimo triennio, dei titoli I - II -lii delle entrate e il titolo I delle spese

Non verranno considerate le entrate e le spese relative ai servizi e/terzi

- < € 500.000,00 (entrata+uscita) = punti 2
- da€ 500.000,00 a 1.000.000,00 (entrata+uscita) = punti 3
- da€ 1.000.000,01 a 2.000.000,00 (entrata+uscita) = punti 4
- da€ 2.000.000,01 a 3.000.000,00 (entrata+uscita) = punti 5 superiore a 3.000.000,00 (entrata+uscita) = punti 6

## ***CRITERI DI CONFERIMENTO E DI REVOCA DEGLI INCARICHI***

1. Gli incarichi delle posizioni organizzative sono conferiti dal Sindaco a dipendenti appartenenti all'area Funzionari – EQ.
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 dell'O.I.V., in caso di motivate ragioni.
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. Tale indennità viene corrisposta in un'unica soluzione, su proposta dell'O.I.V., sulla base dei seguenti criteri descritti nella scheda allegata (*SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI*):

a) **Risultati**, da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG, relazione previsionale e programmatica e/o nelle linee programmatiche di mandato, graduati percentualmente in relazione alla tipologia degli obiettivi, nonché in otto fasce il cui punteggio massimo è pari a 240 punti su un totale di 400 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.

b) **Comportamento manageriale**, articolato in dieci parametri, come specificati nell'allegata scheda, da valutare, ciascuno, nel range 0-16 per un totale di 160 su 400 punti.

2. La valutazione avviene di norma nel mese di gennaio dell'anno successivo, rispettando la seguente procedura:

a) l'O.I.V., a seguito del processo valutativo dei responsabili della struttura politica, compila le citate schede di valutazione;

b) tali schede vengono trasmesse a ciascun responsabile di settore interessato, assegnando 10 giorni tassativi dalla ricezione per avanzare eventuali osservazioni;

c) l'O.I.V. svolge un colloquio con i ricorrenti entro i successivi 10 giorni e decide sull'accoglimento o meno del ricorso;

d) l'O.I.V. adotta il provvedimento finale, comunicandolo al Servizio Risorse Umane per i relativi adempimenti.

3. Il punteggio della scheda è suddiviso nelle seguenti fasce, cui corrisponde una percentuale dell'indennità di risultato. E precisamente:

a) per valutazioni inferiori a 200 punti si eroga il 10% dell'indennità;

b) per valutazioni da 200 a 276 punti si eroga il 17,50% dell'indennità;

c) per valutazioni da 277 a 316 punti si eroga il 20% dell'indennità;

d) per valutazioni da 317 a 356 punti si eroga il 22,50% dell'indennità;

e) per valutazioni da 357 a 400 punti si eroga il 25% dell'indennità.

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

---

<sup>2</sup> 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).

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI**

ANNO....

COGNOME  
STRUTTURA

NOME

**1 - RISULTATI****Punteggio massimo disponibile = punti 240**

<b>PARAMETRO</b>	<b>VALUTAZIONI</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
1. a) OBIETTIVO DI MANTENIMENTO Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG o in altri strumenti programmatici	<80% 81% - 83% 84% - 86% 87% - 89% 90% - 93% 94% - 95% 96% - 97% 98% - 99% 100%	0 100 120 140 160 180 200 220 240
1. b) OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO Come da Piano Obiettivi Per risultati Per risultati Per risultati Per risultati Per risultati	< 30% 30% - 49% 50% - 74% 75% - 99% 100%	0 72 120 180 240
1. c) OBIETTIVO DI SVILUPPO Da definire Per risultati Per risultati Per risultati Per risultati Per risultati	< 50% 50% - 75% 76% - 89% 90% - 98% 99% - 100%	0 120 180 200 240

**2 – COMPORTAMENTO MANAGERIALE**

**Punteggio massimo disponibile = punti 160**

<b>PARAMETRO</b>	<b>VALUTAZIONI</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
2.1 Orientamento al cittadino - cliente (e/o al cliente interno) e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'ente	Insufficiente	4
	Sufficiente	8
	Buona	12
	Ottima	16
2.2. Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività (di linea o staff) dell'unità organizzativa assegnata alla sua responsabilità	Insufficiente	4
	Sufficiente	8
	Buona	12
	Ottima	16
2.3 Capacità di dirigere le attività poste sotto la sua responsabilità garantendo elevati livelli di qualità, precisione e rispetto dei tempi	Insufficiente	4
	Sufficiente	8
	Buona	12
	Ottima	16
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 del personale	Insufficiente	4
	Sufficiente	8
	Buona	12
	Ottima	16
2.5 Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza	Insufficiente	4
	Sufficiente	8
	Buona	12
	Ottima	16
2.6 Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	Insufficiente	4
	Sufficiente	8
	Buona	12
	Ottima	16
2.7 Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi	Insufficiente	4
	Sufficiente	8
	Buona	12
	Ottima	16
2.8 Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Insufficiente	4
	Sufficiente	8
	Buona	12
	Ottima	16
2.9 Capacità di contribuire alla formulazione delle strategie di sviluppo dei servizi assegnati alla sua responsabilità	Insufficiente	4
	Sufficiente	8
	Buona	12
	Ottima	16
2.10 Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know-how dell'ente sui temi di sua pertinenza	Insufficiente	4
	Sufficiente	8
	Buona	12
	Ottima	16
<b>TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO</b>		/400

Il punteggio finale dei risultati si ottiene facendo la media aritmetica di 1. a), 1. b), 1. c), a seconda del numero degli obiettivi valutati. Il risultato, pertanto, si divide per 3 in presenza di 3 obiettivi; per 2 in presenza di 2 obiettivi. Non si divide nel caso di un solo obiettivo.

Così:

se 1. a) = 200; 1. b) = 180; 1. c) = 120 il totale è 500;  $500 : 3 = 167$ .

Per quanto riguarda la sezione **1. RISULTATI**, il punteggio assegnato è 167/240.

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

La corresponsione dell'indennità viene effettuata sulla base di quanto già in precedenza specificato.

Vale a dire:

- a) per valutazioni inferiori a 200 punti si eroga il 10% dell'indennità;
- b) per valutazioni da 200 a 276 punti si eroga il 17,50% dell'indennità;
- c) per valutazioni da 277 a 316 punti si eroga il 20% dell'indennità;
- d) per valutazioni da 317 a 356 punti si eroga il 22,50% dell'indennità;
- e) per valutazioni da 357 a 400 punti si eroga il 25% dell'indennità.

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

**1. ORIENTAMENTO AL CITTADINO – CLIENTE ( E/O AL CLIENTE INTERNO) E CAPACITA' DI MANTENERE RELAZIONI ESTERNE POSITIVE, PROMUOVENDO L'IMMAGINE E LA CULTURA DELL'ENTE**

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE</b>
4	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 soddisfazione dei bisogni dell'utente/cliente
8	Nelle prestazioni di servizio si attiene strettamente alle indicazioni normative, offrendo il servizio minimo indispensabile e senza cercare di approfondire le necessità dell'utente/cliente
12	Cura il rapporto con il cliente, lo tiene informato dello stato di avanzamento delle pratiche che lo riguardano, mostra interesse e cortesia nei suoi confronti
16	Si adopera nell'interesse del cliente, lo 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 cliente 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 dell'utente/cliente e l'immagine dell'ente

**2. CAPACITA' DI PROGRAMMARE, ORGANIZZARE E CONTROLLARE LE ATTIVITA' (DI LINEA O STAFF) ASSEGNATE ALLA SUA RESPONSABILITA'**

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE</b>
4	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
8	Si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede una interpretazione rigida e restrittiva
12	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
16	Definisce modalità di lavoro innovative e propone spesso miglioramenti procedurali, pur nel rispetto del quadro normativo esistente. Mostra un'attitudine particolare verso la individuazione di soluzioni organizzative innovative, le sa mettere in atto, anche con il positivo coinvolgimento del personale, e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati

3. CAPACITA' DI DIRIGERE LE ATTIVITA' POSTE SOTTO LA SUA RESPONSABILITA' GARANTENDO ELEVATI LIVELLI DI QUALITA', PRECISIONE E RISPETTO DEI TEMPI

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
4	Si accontenta di una esecuzione approssimativa, il suo lavoro e quello della sua unità organizzativa richiedono spesso completamenti e rifacimenti. Ciò rende i tempi d'esecuzione incerti e insoddisfacenti
8	Ha una visione burocratica della qualità e si limita pertanto a sollecitare e verificare il controllo formale degli atti e delle procedure, senza dedicare la dovuta attenzione alla qualità percepita e alla soddisfazione del cliente
12	Garantisce output accurati ed in linea con gli standard di qualità fissati
16	Stimola l'attenzione della sua unità verso la qualità e spesso propone, in sede di progettazione del servizio, nuovi indicatori di qualità, utilizzando il confronto con le altre realtà. Opera in una prospettiva di miglioramento continuo, coinvolgendo i suoi collaboratori, pianificando il perseguimento di nuovi standard e ottenendo livelli crescenti di qualità del servizio

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
4	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
8	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.
12	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
16	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
4	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
8	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma non utilizza a pieno le competenze organizzative necessarie per affrontare le emergenze.
12	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
16	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
4	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
8	E' fortemente concentrato sul suo lavoro, del quale percepisce soprattutto la dimensione operativa. Ha necessità di sviluppare le dimensioni relazionali e organizzative del suo lavoro.
12	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.
16	E' motivato a migliorare la performance del suo settore, propone obiettivi di miglioramento (costi, tempi, qualità, soddisfazione del cliente) 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
4	Subisce le innovazioni e, se può, le ostacola o ne ritarda l'applicazione . Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni
8	assume un atteggiamento passivo verso le innovazioni; non le ostacola, ma si limita a dare seguito ai meri aspetti burocratici e procedurali
12	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
16	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
4	Non coopera; ha una sua visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici soprattutto nell'affrontare problemi complessi
8	E' indifferente e passivo; se coinvolto in un progetto intersettoriale assume un atteggiamento burocratico, limitandosi ad intervenire sulle questioni procedurali
12	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
16	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
4	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
8	Considera il cambiamento delle attività come mera conseguenza dell'evoluzione della normativa cui attenersi e necessità di sviluppare capacità reattiva in termini propositivi.
12	Attua con competenza le disposizioni normative e gli indirizzi dell'Amministrazione, valutandone l'impatto in termini di soddisfazione del cliente. Dimostra un buon livello di capacità della programmazione e dell'impiego delle risorse.
16	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 cliente; 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
4	Non utilizza tutti gli strumenti finalizzati ad aggiornare con continuità le sue conoscenze; la trasmissione di informazioni ai collaboratori e ai colleghi è carente
8	L'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti è responsabilità esclusiva dell'ente; non attiva interventi formativi né per sé, né per i suoi collaboratori.
12	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
16	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