



Premio 2001  
INSIEME PER CRESCERE



Regione Emilia-Romagna

**UFFICIO DEL COORDINATORE DELLA GESTIONE ASSOCIATA DEL PERSONALE E  
DELL'ORGANIZZAZIONE**

**REGOLAMENTO PER L'APPLICAZIONE DEGLI ISTITUTI CONTRATTUALI RELATIVI ALLE  
POSIZIONI ORGANIZZATIVE DEL COMUNE DI MASSA LOMBARDA**

(Concertato con la delegazione sindacale di area l'8/4/2005 e il 29/9/2006)

**approvato con delibera n. 112 del 4.10.2005 e n. 19 del 6/02/2007**

Lugo, febbraio 2007

## *INDICE*

Art. 1 Criteri per l'istituzione e attribuzione delle indennità di posizione	p. 3
Art. 2 Criteri per il conferimento degli incarichi	p. 4
Art. 3 Criteri per l'erogazione dell'indennità di risultato	p. 4
Art. 4 Criteri per la valutazione delle posizioni organizzative degli uffici dell'Associazione della Bassa Romagna	p. 5
Art. 5 Disposizione finale	p. 5
Allegati	p. 7
Scheda di valutazione delle posizioni organizzative dell'Associazione della Bassa Romagna e dei comuni, escluso Lugo	p. 7
Scheda di valutazione della prestazione individuale dei responsabili	p. 10
Definizione dei valori di ciascun fattore di valutazione del comportamento manageriale contenuto nella scheda	p. 13

## ART. 1

### CRITERI PER L'ISTITUZIONE E PER L'EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI POSIZIONE

1. La Giunta annualmente determina le risorse finanziarie, l'importo massimo attribuibile a titolo di indennità di posizione ed individua le posizioni organizzative con riferimento all'organigramma ed alla loro rilevanza ai sensi del CCNL del 31/3/1999.
2. Successivamente la Giunta, su proposta del Nucleo di Valutazione, provvede alla graduazione della rilevanza delle posizioni organizzative individuate. Per la pesatura si utilizzano i seguenti criteri:
  - a) **Professionalità**, con i seguenti parametri da valutare ciascuno nel range 0-5:
    - 1) Professionalità giuridica richiesta;
    - 2) Professionalità tecnica richiesta;
    - 3) Professionalità gestionale richiesta;
  - 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;
  - c) **Responsabilità**, con i seguenti parametri da valutare il primo nel range 0-8 e gli altri 0 - 6 ciascuno:
    - 1) Responsabilità giuridica;
    - 2) Responsabilità organizzativa;
    - 3) Responsabilità economica;
  - d) **Strategicità**, per l'attuazione del programma dell'Amministrazione, da valutare nel range 0 – 15.
3. Per la graduazione delle strutture rilevate e la determinazione dell'indennità di posizione si procede come segue. Nell'ambito delle risorse di bilancio, l'importo massimo di indennità fissato per quell'anno corrisponde a 70 punti. Per punteggi inferiori attribuiti alle strutture pesate l'indennità è proporzionalmente ridotta. L'indennità di posizione si eroga per tredici mensilità.
4. La valutazione di ciascuna struttura dell'organigramma è formalizzata attraverso la compilazione della scheda allegata. Tale valutazione resta invariata fino al verificarsi di modifiche organizzative che possono variare qualcuno dei parametri indicati, o obiettivi gestionali che possono modificare il parametro quattro relativo alla strategicità.

## ART. 2

### CRITERI PER IL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI

1. Gli incarichi sulle posizioni organizzative sono conferiti dal Sindaco oppure dal Direttore Generale su mandato del Sindaco, sentita la Giunta, per un anno, a dipendenti appartenenti alla categoria D. Per gli incarichi di durata inferiore all'anno le indennità sono rapportate a mese ed al dipendente, per i periodi nei quali non è stato conferito l'incarico, spetterà la liquidazione del salario accessorio, secondo le modalità stabilite dalla normativa contrattuale e dagli accordi decentrati.
2. Nella scelta per l'affidamento degli incarichi il Sindaco oppure il Direttore Generale su mandato del Sindaco seguiranno i criteri della competenza professionale, in relazione alle funzioni e 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 Nucleo di Valutazione, nei seguenti casi:
  - a) in caso di risultati negativi, accertati in corso d'anno dal Nucleo di Valutazione;
  - b) in caso di mutamenti organizzativi che portino alla soppressione o riduzione di peso nei diversi fattori utilizzati per la valutazione della posizione organizzativa.
4. La revoca avviene con provvedimento motivato del Sindaco oppure del Direttore Generale su mandato del Sindaco.
5. Prima dell'adozione del provvedimento di revoca il Sindaco oppure il Direttore Generale su mandato del Sindaco, sulla base referti di gestione, contesta per iscritto all'interessato gli addebiti e gli assegna 20 giorni di tempo per presentare le sue controdeduzioni scritte, ricevute le quali adotta l'atto finale del procedimento.

## ART. 3

### CRITERI PER L'EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO

1. All'indennità di posizione si aggiunge l'indennità di risultato, nei limiti fissati dalla Giunta annualmente tra gli importi minimi e massimi previsti dal contratto nazionale di lavoro. Tale indennità si eroga in un'unica soluzione, su proposta del Nucleo di Valutazione, sulla base dei seguenti criteri descritti nella scheda allegata:
  - a) **Risultati**, da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG o in altri strumenti programmatici per percentuali superiori all'80%, graduate in otto fasce da 100 a 240 punti;
  - b) **Comportamento manageriale**, articolato in dieci parametri, meglio specificati nella scheda allegata, ciascuno da valutare nel range 0-16.
2. La valutazione si fa di norma nel mese di gennaio dell'anno successivo, osservando la seguente procedura: a) il Nucleo di Valutazione, seguito del processo valutativo dei responsabili di struttura, compila, a titolo di proposta, le schede di valutazione utilizzando il fax-simile allegato B; b) le schede contenenti le valutazioni vengono trasmesse a ciascun

responsabile di struttura interessato, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni; c) il Sindaco oppure il Direttore Generale su mandato del Sindaco svolge un colloquio con i ricorrenti entro i successivi 10 giorni e decide sull'accoglimento o meno del ricorso; d) il Sindaco oppure il Direttore Generale su mandato del Sindaco adotta il provvedimento finale e lo comunica all'Ufficio Sviluppo del personale; e) l'Ufficio Sviluppo del Personale definisce gli importi individuali dell'indennità di risultato e li liquida.

3. Il punteggio della scheda è suddiviso nelle seguenti fasce, cui corrisponde una determinata percentuale dell'indennità di risultato. Per valutazioni inferiori a 200 punti non si eroga l'indennità di risultato; da 200 a 276 punti si eroga il 70% dell'indennità; da 277 a 316 punti si eroga l'80% dell'indennità; da 317 a 356 punti si eroga il 90% dell'indennità; da 357 a 400 punti si eroga il 100% dell'indennità.
4. Le economie realizzate nell'applicazione della procedura per l'erogazione delle indennità di risultato costituiscono economie di bilancio.

#### **ART. 4**

##### **CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DEGLI UFFICI DELL'ASSOCIAZIONE DELLA BASSA ROMAGNA**

1. Quando l'ufficio associato è suddiviso in più strutture, la valutazione della prestazione dei *responsabili di servizio*, ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato, comporta la seguente procedura:
  - a) il Comitato di Direzione dell'Associazione, sentito il Coordinatore della gestione associata, compila le schede di valutazione dei responsabili, assegnando loro 10 giorni di tempo per avanzare osservazioni o controdeduzioni;
  - b) il Sindaco di riferimento della gestione associata cui appartengono i ricorrenti svolge un colloquio con i ricorrenti stessi entro i successivi 10 giorni e riferisce alla Conferenza dei Sindaci sul ricorso;
  - c) la Conferenza dei Sindaci prende atto delle proposte di valutazione del Comitato di Direzione dell'Associazione e delle eventuali osservazioni o controdeduzioni avanzate dagli interessati e, su proposta del Sindaco di riferimento della gestione associata, assegna in via definitiva a ciascun responsabile il punteggio finale.
2. La valutazione del *Coordinatore* avviene secondo la stessa procedura, con le seguenti variazioni: la proposta di valutazione viene redatta dal Sindaco di riferimento della gestione associata il quale la presenta al Comitato di Direzione dell'Associazione, che elabora la scheda di valutazione.
3. Quando l'ufficio associato non è suddiviso in strutture, la valutazione del responsabile viene fatta come descritto al punto precedente.
3. La scheda di valutazione utilizzata è la stessa di quella utilizzata per i responsabili degli uffici dei comuni. Il processo di valutazione viene agganciato al sistema di controllo interno del comune capofila della gestione associata.
4. La scheda di valutazione della posizione organizzativa associata è quella allegata. Il processo valutativo è analogo a quello dei singoli enti con le seguenti differenze: il Comitato di Direzione dell'Associazione effettua la proposta di pesatura delle posizioni organizzative associate; la

Conferenza dei Sindaci, vista la suddetta proposta, decide la pesatura utilizzando la metodologia in corso negli enti, opportunamente adattata al CCNL 22/1/2004.

5. Qualora la posizione organizzativa associata non sia a tempo pieno, il suo valore si riproporziona in relazione alla percentuale di impegno. In tale caso l'incaricato può cumulare l'incarico ricevuto nell'ente di appartenenza con quello associato, senza tuttavia superare il massimo contrattuale fissato dal CCNL 22/1/2004.

## **ART. 5 DISPOSIZIONE FINALE**

1. Il presente Regolamento sostituisce il precedente approvato con atti della Giunta n. 11/2000, 71/2000 e n. 53/2003 e decorre dall'1/1/2005.

**COMUNE DI MASSA LOMBARDA /ASSOCIAZIONE INTERCOMUNALE  
DELLA BASSA ROMAGNA**

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO \_\_\_\_\_

UFFICIO: .....

**1**  
**PROFESSIONALITA'**  
**Punteggio massimo disponibile = punti 15**

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
<b>1.1 PROFESSIONALITA' GIURIDICA RICHIESTA</b> Da valutare in relazione al grado di applicazione di questo tipo di professionalità, compreso nella scala crescente di seguito elencata: a) conoscenza delle norme generali di riferimento; b) conoscenza approfondita relativa all'ambito controllato; c) conoscenza approfondita relativa all'ambito controllato e ad altri ambiti	da 0 a 5		
<b>1.2 PROFESSIONALITA' TECNICA RICHIESTA</b> Da valutare in relazione al grado di applicazione di questo tipo di professionalità, compreso nella scala crescente di seguito elencata: a) nessuna particolare conoscenza; b) conoscenze in un ambito disciplinare; c) conoscenze in più ambiti disciplinari	da 0 a 5		
<b>1.3 PROFESSIONALITA' GESTIONALE RICHIESTA</b> Da valutare in relazione al grado di applicazione di questo tipo di professionalità, compreso nella scala crescente di seguito elencata: a) conoscenze gestionali di base; b) conoscenze gestionali approfondite; c) conoscenze gestionali come componente dominante della professionalità	da 0 a 5		

**2**  
**COMPLESSITA' DIREZIONALI**  
**Punteggio massimo disponibile = punti 20**

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
2.1 COMPLESSITA' TECNICO-OPERATIVA DELLA ATTIVITA' Da valutare in relazione al grado di disomogeneità, di variabilità ed ai vincoli di contesto in cui si svolge l'attività	Da 0 a 5		
2.2 RELAZIONI INTERNE Da valutare in rapporto al quadro degli interlocutori istituzionali ed al collegamento con il resto della struttura, con i quali la posizione ha rapporti più o meno continui e complessi	da 0 a 5		
2.3 RELAZIONI ESTERNE 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		
2.4 FABBISOGNO DI INNOVAZIONE Da valutare in rapporto al fabbisogno di innovazione nei processi, nei servizi, nelle attività e nel quadro delle relazioni richiesto alla posizione	da 0 a 5		

**3**  
**RESPONSABILITA'**  
**Punteggio massimo disponibile = punti 20**

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
3.1 RESPONSABILITA' GIURIDICA Da valutare in rapporto al tipo di responsabilità (civile, contabile, amministrativa, penale e di risultato) connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate	da 0 a 8		
3.2 RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA Da valutare in base sia alle posizioni direttive coordinate, sia al numero totale del personale assegnato anche a tempo parziale, sia alla articolazione e complessità dei servizi e uffici da coordinare	da 0 a 6		
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	da 0 a 6		

**4**  
**STRATEGICITA'**  
**Punteggio massimo disponibile = punti 15**

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
4.1 STRATEGICITA' Da valutare in relazione all'importanza, alla criticità della posizione rispetto ai programmi annuali e di medio – lungo periodo del Comune / Associazione ed agli incarichi aggiuntivi e di grande rilevanza connessi alla posizione stessa, riscontrabili nella Relazione Previsionale e Programmatica, nel Piano Esecutivo di Gestione e nei piani dettagliati degli obiettivi	da 0 a 15		

<b>PESO COMPLESSIVO DELLA POSIZIONE</b>	
---	--

Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi in decimali.

Massa Lombarda, \_\_\_\_\_

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE / IL COMITATO DI DIREZIONE

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**COMUNE DI MASSA LOMBARDA / ASSOCIAZIONE INTERCOMUNALE  
DELLA BASSA ROMAGNA**

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI

ANNO \_\_\_\_\_

COGNOME: ..... NOME: .....  
STRUTTURA: .....

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

PARAMETRO	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	NOTE
1.1 ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI  Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG o in altri strumenti programmatici: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ...	80%< 81% - 83% 84% - 86% 87% - 89% 90% - 93% 94% - 95% 96% - 97% 98% - 99% 100%	<b>0</b> <b>100</b> <b>120</b> <b>140</b> <b>160</b> <b>180</b> <b>200</b> <b>220</b> <b>240</b>	

**2**  
**COMPORAMENTO MANAGERIALE**  
**Punteggio massimo disponibile = punti 160**

PARAMETRO	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	NOTE
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	Inadeguata Sufficiente Discreta Buona Ottima	<b>0</b> <b>4</b> <b>8</b> <b>12</b> <b>16</b>	
2.2 Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività (di linea o staff) dell'unità organizzativa assegnata alla sua responsabilità	Inadeguata Sufficiente Discreta Buona Ottima	<b>0</b> <b>4</b> <b>8</b> <b>12</b> <b>16</b>	

PARAMETRO	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	NOTE
2.3 Capacità di dirigere le attività poste sotto la sua responsabilità garantendo elevati livelli di qualità, precisione e rispetto dei tempi	Inadeguata Sufficiente Discreta Buona Ottima	0 4 8 12 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 ed i processi di valutazione del personale	Inadeguata Sufficiente Discreta Buona Ottima	0 4 8 12 16	
2.5 Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza	Inadeguata Sufficiente Discreta Buona Ottima	0 4 8 12 16	
2.6 Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	Inadeguata Sufficiente Discreta Buona Ottima	0 4 8 12 16	
2.7 Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi	Inadeguata Sufficiente Discreta Buona Ottima	0 4 8 12 16	
2.8 Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Inadeguata Sufficiente Discreta Buona Ottima	0 4 8 12 16	
2.9 Capacità di contribuire alla formulazione delle strategie di sviluppo dei servizi assegnati alla sua responsabilità	Inadeguata Sufficiente Discreta Buona Ottima	0 4 8 12 16	
2.10 Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know – how dell'Ente sui temi di sua pertinenza	Inadeguata Sufficiente Discreta Buona Ottima	0 4 8 12 16	
<b>TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO</b>		_____ / 400	

Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi in decimali.

Massa Lombarda, \_\_\_\_\_

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE / IL COMITATO DI DIREZIONE

---

---

---

PUNTEGGIO TOTALE (1 + 2) PROPOSTO DAL NUCLEO DI VALUTAZIONE DELLE  
POSIZIONI ORGANIZZATIVE \_\_\_\_\_

Sono state presentate osservazioni o controdeduzioni dal Responsabile della Struttura:

**SI**                          **NO**   

---

Colloquio a seguito del ricorso svoltosi il \_\_\_\_\_

---

---

**DECISIONE FINALE**

Si conferma il PUNTEGGIO TOTALE (1 + 2) sopra riportato

IL SINDACO / IL PRESIDENTE / IL DIRETTORE GENERALE

---

Si modifica il punteggio nel seguente \_\_\_\_\_ e si allega la nuova scheda con i punti  
corretti.

IL SINDACO / IL PRESIDENTE / IL DIRETTORE GENERALE

---

---

## MANUALE DI VALUTAZIONE

**Definizione dei valori di ciascun fattore di valutazione del comportamento manageriale contenuto nella scheda. Si precisa che le definizioni fornite sono orientative del giudizio ed hanno l'esclusivo scopo di illustrare alcuni significativi aspetti del comportamento organizzativo oggetto di valutazione**

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

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	In alcune occasioni dimostra di non avere le idee chiare circa la finalizzazione interna e/o esterna del proprio lavoro e ordinariamente non considera, tra i criteri di valutazione del proprio lavoro, il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente
Da > 4 a 8	Nelle prestazioni di servizio spesso si attiene alle sole indicazioni normative, offrendo il servizio indispensabile e poche volte cerca di approfondire le necessità dell'utente / cliente
Da > 8 a 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
Da > 12 a 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'

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	In alcune occasioni non riesce a saturare le sue risorse, dimostra incertezze sulle procedure da adottare, è ordinariamente in ritardo sulle scadenze; sembra non possedere una visione complessiva degli output che deve garantire il suo ufficio
Da > 4 a 8	Si affida quasi esclusivamente alle procedure e alle norme, delle quali in qualche caso dà una interpretazione rigida e restrittiva
Da > 8 a 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
Da > 12 a 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**

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE</b>
<b>0</b>	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
<b>Da &gt; 0 a 4</b>	Occasionalmente si accontenta di una esecuzione approssimativa; il suo lavoro e quello della sua unità organizzativa richiedono a volte completamenti e rifacimenti. Ciò rende i tempi d'esecuzione incerti e non sempre soddisfacenti
<b>Da &gt; 4 a 8</b>	Ha una visione prevalentemente burocratica della qualità del lavoro, limitandosi spesso a sollecitare e verificare il solo controllo formale degli atti e delle procedure, senza dedicare la dovuta attenzione alla qualità percepita e alla soddisfazione del cliente
<b>Da &gt; 8 a 12</b>	Garantisce output accurati ed in linea con gli standard di qualità fissati
<b>Da &gt; 12 a 16</b>	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 altre realtà e coinvolgendo il cliente. Opera in una prospettiva di miglioramento continuo, coinvolgendo i suoi collaboratori, pianificando il perseguimento di nuovi standard ed 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**

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE</b>
<b>0</b>	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
<b>Da &gt; 0 a 4</b>	Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni e registrare i risultati ottenuti. Ha qualche difficoltà nel distinguere le prestazioni dei collaboratori; utilizza in modo poco efficace gli strumenti della valutazione. In qualche caso rifiuta l'uso degli strumenti di valutazione
<b>Da &gt; 4 a 8</b>	Fa uso del suo potere legittimo, qualche volta trattando i collaboratori da semplici subordinati, senza esercitare un effettivo coinvolgimento nelle decisioni; in qualche occasione appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo un po' burocratico. Nella valutazione commette a volte l'errore di valutare positivamente chi è più affine al suo modo di operare
<b>Da &gt; 8 a 12</b>	Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro
<b>Da &gt; 12 a 16</b>	Ha cura del gruppo o lo difende con adeguate argomentazioni; sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. 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
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	Fuori dalle normali routines si muove con qualche difficoltà; non sempre riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema; non sempre riesce a stabilire priorità d'azione; è in difficoltà nel risolvere problemi in situazioni di emergenza
Da > 4 a 8	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze organizzative e di saper fare necessarie per affrontare le emergenze. In qualche occasione ha necessità di supporti
Da > 8 a 12	Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza
Da > 12 a 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 o di emergenza. L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità

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

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	Non dimostra particolare motivazione sul lavoro; fa quello che gli viene richiesto e/o è previsto da una interpretazione rigida del suo ruolo; non si pone standard di efficienza né obiettivi di medio termine
Da > 4 a 8	E' fortemente concentrato sul suo lavoro, del quale percepisce soprattutto la dimensione operativa. Non mostra tuttavia di avere standard di eccellenza, né padroneggia sempre le dimensioni relazionali e organizzative del suo lavoro
Da > 8 a 12	Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere standard operativi fissati da altri ed accettati responsabilmente, senza consistenti iniziative personali
Da > 12 a 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
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	Subisce le innovazioni e, qualche volta, le ostacola o ne ritarda l'applicazione. Spesso esprime scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni
Da > 4 a 8	Qualche volta mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni; non le ostacola, ma solitamente non ne coglie lo spirito e si limita pertanto a darvi seguito, prestando attenzione prevalentemente agli aspetti burocratici e procedurali
Da > 8 a 12	Accetta le innovazioni, ritiene costituiscono parte ineliminabile dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzare gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro
Da > 12 a 16	Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e richiedendo interventi e contributi da parte di esperti interni ed esterni per migliorare la performance della sua unità organizzativa. 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
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	In alcune occasioni non coopera ed ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non sempre riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici soprattutto nell'affrontare problemi complessi
Da > 4 a 8	Qualche volta è indifferente e passivo nei confronti delle esigenze delle altre strutture; se coinvolto in un progetto intersettoriale, di norma mantiene un atteggiamento poco impegnato
Da > 8 a 12	Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali; mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri
Da > 12 a 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 strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a 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
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	Ordinariamente 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
Da > 4 a 8	Considera il periodico cambiamento delle attività più come mera conseguenza dell'evoluzione della normativa cui attenersi passivamente, che come occasione di miglioramento organizzativo
Da > 8 a 12	Gestisce con competenza le indicazioni normative e gli indirizzi dell'Amministrazione, valutandone l'impatto in termini di servizio al cliente, equilibrio tra obiettivi e risorse, impegno professionale del suo gruppo di lavoro
Da > 12 a 16	Sa gestire con competenza la sua unità organizzativa cogliendo tempestivamente le possibilità evolutive indotte dai cambiamenti ambientali ed è in grado di fare continui confronti con quanto avviene in altri contesti operativi. Esprime una visione strategica di medio termine circa la conduzione della sua unità organizzativa: utilizza sistematicamente il benchmarking, considera l'evoluzione della normativa, ma anche quella dei bisogni del cliente; utilizza parametri di efficienza ed efficacia; sa scegliere tra soluzioni di make or buy

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
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	Non sente la necessità di aggiornare con continuità le sue conoscenze; non trasmette in modo organico le informazioni ai collaboratori e ai colleghi
Da > 4 a 8	In alcune occasioni trascura l'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti; spesso non richiede interventi formativi né per sé, né per i suoi collaboratori, tuttavia partecipa a quelle cui l'ente lo iscrive
Da > 8 a 12	E' consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale; sollecita spesso interventi formativi per sé e per i suoi collaboratori e mette a disposizione degli altri le sue conoscenze
Da > 12 a 16	Svolge attività sistematica di aggiornamento in proprio, sollecita interventi formativi mirati, fa circolare le informazioni e le conoscenze secondo precisi obiettivi di miglioramento della performance. Si sente correttamente un professionista del suo settore; 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