

COMUNE DI CECINA
Provincia di Livorno

=====

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. Premessa

L'ordinamento professionale ed il contratto collettivo di lavoro dei dipendenti del comparto Regioni - Enti Locali entrato in vigore il 2 aprile 1999 ed in particolare gli artt.8, 9 e 10 del nuovo ordinamento e gli artt.15 e 17 del C.C.N.L., introducono l'area delle posizioni organizzative, la pesatura delle posizioni nonché il sistema di valutazione dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa sia in relazione alla struttura affidata ed alla responsabilità, sia sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi affidati e definiscono il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato. Ciascuna amministrazione determina in via preventiva i criteri su cui si basa il sistema di valutazione.

Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Cecina detta le linee generali sulla istituzione, sulle finalità dell'istituto delle posizioni organizzativa.

In particolare detto regolamento stabilisce che la Giunta istituisca l'area delle posizioni organizzative in relazione ai programmi ed agli obiettivi del Peg, individuando posizioni di lavoro i cui titolari, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, sono responsabili del risultato dell'attività svolta dalle strutture alle quali sono preposti, della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali loro affidati.

La Giunta stabilisce la graduazione delle posizioni organizzative in relazione all'importanza della struttura affidata e delle responsabilità correlate alle funzioni attribuite, su proposta del Direttore Generale, sentito il Nucleo di valutazione.

L'incarico di posizione organizzativa è conferito dai dirigenti.

La valutazione dei risultati è effettuata sulla base dell'allegata metodologia in conformità al contratto collettivo vigente ed è effettuata dal dirigente, sottoposta preventivamente al Nucleo di valutazione per una valutazione di merito dell'uniformità nell'applicazione dei criteri.

Il presente documento stabilisce i criteri e le procedure del sistema di valutazione dei titolari di posizione organizzativa.

2. Finalità della valutazione.

Il sistema di valutazione dei titolari di posizione organizzativa è finalizzato:

1. a migliorare la qualità e l'efficienza complessiva dei servizi comunali;
2. è strumento per la corretta attribuzione del trattamento economico;
3. a favorire l'impostazione del lavoro per obiettivi e risultati;
4. a sviluppare nel senso di valorizzare le risorse professionali e nel contempo evidenziare le esigenze formative, di carriera, di ricambio;
5. a disincentivare i comportamenti non produttivi;

6. ad orientare i contributi ed i comportamenti verso gli aspetti critici dell'organizzazione.

3. Articolazione del sistema di valutazione.

Le posizioni sono identificate con riferimento ai tre diversi “bacini” indicati in sequenza:

1. le posizioni di responsabilità di maggiore livello di complessità comunque non identificabili in strutture inferiori all'unità operativa;
2. i ruoli professionali/specialistici, che presidiano competenze di particolare rilevanza per l'attività dell'Ente e che richiedono livelli adeguati di specializzazione disciplinare;
3. i responsabili di unità di progetto, intendendo per unità di progetto gruppi di lavoro formalizzati con atto del Direttore Generale, che precisi obiettivi, risultati attesi, responsabilità, risorse assegnate e tempi.

In particolare la pesatura delle posizioni avviene attraverso la valutazione delle seguenti quattro categorie di parametri collegati a ciascuna posizione:

- conoscenze, capacità e esperienza richieste.
- complessità organizzativa
- tipologia delle relazioni
- impatto sui risultati finali dell'Ente.

Ogni categoria si articola in due/tre parametri che sono diversamente declinati in funzione delle tre diverse tipologie di posizioni organizzative e che sono descritti nelle apposite Schede analiticamente riportate in allegato 3 .

4. Il processo di pesatura delle posizioni organizzative

Sono previsti i seguenti passi:

1. la Giunta Comunale sentita la Direzione Generale e il Collegio dei dirigenti, tenendo conto dei criteri di compatibilità organizzativa ed economico-finanziaria, istituisce le posizioni organizzative nell'ambito della struttura organizzativa, con la conseguente determinazione della durata dell'incarico;
2. il nucleo di valutazione predispose per ciascuna posizione organizzativa le due schede che seguono in allegato (la prima consente la identificazione delle caratteristiche della posizione e la seconda la pesatura delle medesime) differenziate in funzione della natura delle posizioni organizzative assegnate e in relazione all'assegnazione di responsabilità di unità operativa/unità di progetto o per specifiche competenze tecnico/professionali richieste;
3. in funzione della complessità delle posizione desunta dall'attribuzione dei punteggi previsti nella scheda allegata vengono dal Nucleo assegnati punteggi che oscillano da 0 a 20 punti;
4. il dirigente competente provvede all'assegnazione del relativo incarico;

5. per quanto riguarda la graduazione di queste posizioni, l'Amministrazione ritiene opportuno seguire un criterio di differenziazione, definendo otto livelli economici e lasciando al nucleo di valutazione la collocazione del punteggio assegnato a ciascuna posizione organizzativa collocata nelle fasce seguenti:

da 9 a 13 punti	Euro 5.200
14 punti	Euro 6.200
15 punti	Euro 7.250
16 punti	Euro 7.750
17 punti	Euro 8.350
18 punti	Euro 8.800
19 punti	Euro 9.300
20 punti	Euro 9.800

La platea dei possibili candidati è costituita dalla generalità del personale inquadrato nella categoria D: il dirigente nell'identificazione dell'operatore a cui assegnare la posizione terrà conto

- del curriculum professionale e dei requisiti di competenza richiesti per coprire la posizione;
- delle capacità professionali manifestate nell'attività lavorativa e valutate attraverso il sistema di valutazione attualmente in dotazione dell'ente per quanto concerne le progressioni orizzontali.

4. La valutazione delle prestazioni individuali dei titolari di posizione organizzativa.

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali dei titolari di posizione organizzativa del Comune di Cecina prevede l'introduzione di due assi a cui si intende ancorare la valutazione delle prestazioni individuali:

1. l'asse del rapporto obiettivi/risultati, per rafforzare la responsabilità dei titolari di posizione organizzativa nell'attuazione effettiva degli indirizzi concordati con gli organi di direzione politica (in fase di prima applicazione si pensa di attribuire a questo asse un peso pari al 70 % del punteggio totale, con l'intendimento di aumentarlo man mano che crescerà la capacità del sistema comunale complessivo di definire obiettivi sufficientemente chiari e misurabili),
2. l'asse dei comportamenti organizzativi, per rafforzare la diffusione di comportamenti manageriali adeguati alle nuove responsabilità gestionali (in fase di prima applicazione, restante 30 %).

Gli obiettivi oggetto della valutazione saranno individuati con riferimento ai progetti e/o alle attività più rilevanti contenuti negli atti di programmazione del periodo di riferimento.

E' inoltre prevista la possibilità di una riparametrazione nel corso dell'anno per tenere conto delle eventuali variazioni del contesto.

A tal proposito la valutazione verrà effettuata utilizzando la scheda di valutazione degli obiettivi disponibile nell'allegato 4 della presente nota metodologica.

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi, la valutazione si baserà su una serie di indicatori raggruppati in tre grandi categorie di capacità proprie del ruolo manageriale:

- capacità organizzative
- capacità gestionali
- capacità di relazione.

A ciascun indicatore corrispondono cinque livelli di intensità, declinati attraverso altrettanti descrittori (si veda la Scheda di valutazione apposita riportata in allegato 4).

Per quanto riguarda entrambi gli assi, la valutazione sarà effettuata dal dirigente di settore per tutti i titolari di posizione organizzativa del Comune di Cecina appartenenti al settore medesimo.

Il punteggio ottenuto sarà costituito dalla somma dei punteggi ottenuti sui due assi.

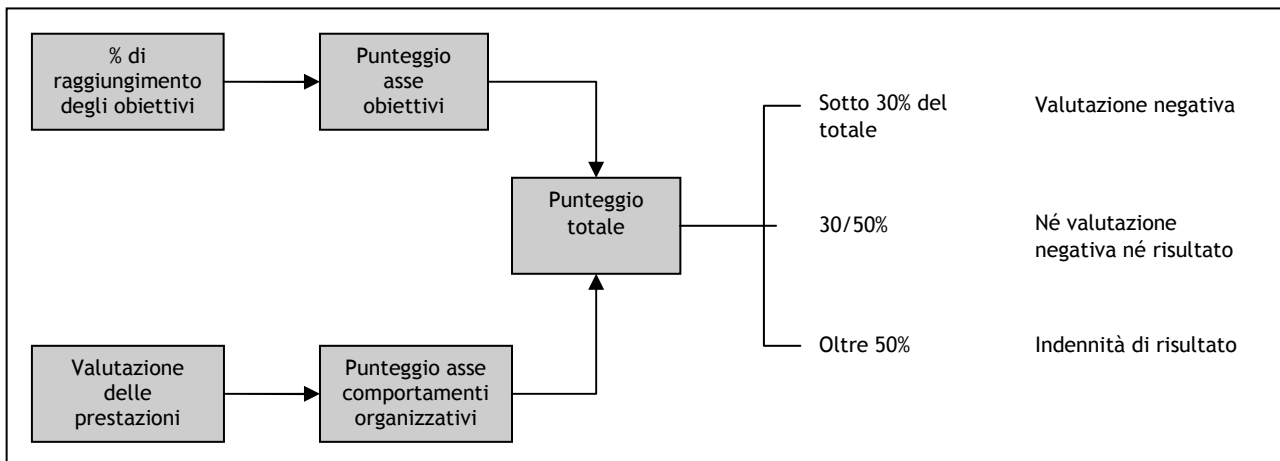
In particolare sull'asse della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi il dirigente, alla luce del peso assegnato a ciascun obiettivo e della percentuale di raggiungimento (tenendo conto dell'eventuale riparametrazione avvenuta durante l'esercizio) attribuisce un punteggio da 0 a 10.

Con riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi (si veda scheda in allegato 4) le categorie di capacità proprie del ruolo manageriale oggetto di valutazione sono tre e, per ciascuna di esse, sono previste più dimensioni oggetto di valutazione. Complessivamente le dimensioni in gioco sono 10 (dalla lettera A alla lettera L) e per ciascuna di esse è possibile assegnare un punteggio da 1 a 4. La media aritmetica del punteggio ottenuto da ciascun titolare di posizione organizzativa è poi espressa in decimi e consente di stabilire un valore punteggio ottenuto da ciascuno nella valutazione dei comportamenti organizzativi.

In termini di valutazione complessiva delle prestazioni individuali dei titolari di posizione organizzativa del Comune di Cecina le regole generali di gestione sono le seguenti:

- un punteggio inferiore al 30% del massimo punteggio ottenibile dà luogo ad una valutazione negativa, con le conseguenze previste in proposito dalla normativa vigente;
- l'accesso all'indennità di risultato è posizionato al 50% del punteggio massimo ottenibile;
- tra il 30 e il 50% non si dà luogo né ad una valutazione negativa né all'indennità;
- per i punteggi superiori al 50%, l'indennità viene calcolata in proporzione al punteggio ottenuto (con una logica punto-a-punto o per fasce).

Lo schema di base su cui sviluppata la valutazione delle prestazioni individuali della titolari di posizione organizzativa dell'ente è il seguente:



Sulla base dello schema descritto il punteggio in decimi raggiunto da ciascun titolare di posizione organizzativa nella valutazione del raggiungimento degli obiettivi e nella valutazione delle prestazioni viene ponderato con il peso assegnato a ciascuna delle due componenti e quindi, mediante il calcolo della media ponderata viene determinato il punteggio totale ottenuto. Se il punteggio è compreso tra 5 e 10 il titolare di posizione organizzativa ottiene il premio di risultato che viene determinato (con la modalità punto a punto) mediante la ripartizione della quota di fondo attribuita a ciascun titolare di posizione organizzativa come percentuale della indennità di posizione spettantegli.

VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Posizioni con responsabilità specifiche e formalizzate di tipo gerarchico e gestionale

DENOMINAZIONE DELLA POSIZIONE:	
PARTE PRIMA: Descrizione della posizione	
SCOPO DELLA POSIZIONE NEL CONTESTO ORGANIZZATIVO E FUNZIONALE DELL'ENTE.	
ELEMENTI QUANTITATIVI CHE CARATTERIZZANO LA POSIZIONE	
RESPONSABILITÀ ASSEGNATE AL TITOLARE DELLA POSIZIONE	
DESCRIZIONE DEL PROCESSO OPERATIVO IN CUI E' INSERITA LA POSIZIONE E DELLE FASI DI ATTIVITA' CHE PRESIDIA	

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE:

VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE DI DIREZIONE DI UNITÀ OPERATIVA E DI PROGETTO

<p>A) CONOSCENZE, CAPACITA', ESPERIENZA. Riguarda il livello delle conoscenze necessarie per espletare i compiti di carattere gestionale e funzionale che caratterizzano il ruolo.</p>	<p>A1) La posizione richiede un elevato livello di conoscenze plurispecialistiche ed un elevato grado di esperienza (punti 5)</p> <p>A2) La posizione richiede, per lo svolgimento dei compiti assegnati, il possesso di conoscenze approfondite del contesto organizzativo e procedurale interno (punti 2)</p>
<p>B) COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA. Riguarda il livello di complessità organizzativa determinata dall'operare in un contesto, su processi, aree tematiche, ambiti di coordinamento caratterizzati da elevati gradi di variabilità, limitata predefinibilità degli obiettivi, autonomia decisionale ed operativa.</p>	<p>B1) La posizione comporta la gestione e la supervisione di un numero elevato di risorse umane che ad essa riferiscono (punti 5)</p> <p>B2) La posizione richiede un rilevante apporto in termini di pianificazione e controllo per la scarsa ripetitività e la limitata standardizzazione delle attività svolte (punti 3)</p> <p>B3) La posizione richiede un rilevante apporto in termini di autonomia decisionale in funzione del contesto organizzativo in cui opera (punti 1)</p>
<p>C) TIPOLOGIA DI RELAZIONI. Riguarda la capacità di rapportarsi con altri (interni ed esterni all'Ente) per l'espletamento di rapporti di interfaccia complessi, necessari allo svolgimento delle proprie mansioni, al raggiungimento degli obiettivi specifici della struttura di appartenenza.</p>	<p>C1) I soggetti con cui si relaziona la posizione sono numerosi e critici per l'importanza del ruolo che rivestono (punti 5)</p> <p>C2) Le tematiche oggetto delle relazioni sono importanti e complesse e richiedono il trattamento di un elevato livello di informazioni (punti 3)</p>
<p>D) IMPATTO SUI RISULTATI FINALI DELL'ENTE. Riguarda le dimensioni e gli effetti dell'ambito di responsabilità assegnato alla posizione sui risultati finali dell'Ente.</p>	<p>D1) La posizione ha una responsabilità diretta sulla gestione economica di risorse umane, mezzi e materiali di rilevante entità (punti 5)</p> <p>D2) La posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui può derivare un danno patrimoniale e/o di immagine di notevole entità per l'Ente (punti 3)</p>

• il punteggio indicato è da intendersi quale massimo

VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Posizioni con responsabilità specifiche e formalizzate di presidio di aree di competenza tecnico specialistiche

DENOMINAZIONE DELLA POSIZIONE:	
PARTE PRIMA: Descrizione della posizione	
SCOPO DELLA POSIZIONE NEL CONTESTO ORGANIZZATIVO E FUNZIONALE DELL'ENTE.	
ELEMENTI QUANTITATIVI CHE CARATTERIZZANO LA POSIZIONE	
RESPONSABILITA' ASSEGNATE AL TITOLARE DELLA POSIZIONE	
DESCRIZIONE DEL PROCESSO OPERATIVO IN CUI E' INSERITA LA POSIZIONE E DELLE FASI DI ATTIVITA' CHE PRESIDIA	

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE:

VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE DI PRESIDIO DI COMPETENZA ♦

<p>A) CONOSCENZE, CAPACITA', ESPERIENZA.</p> <p>Riguarda il livello delle conoscenze necessarie per espletare i compiti di carattere gestionale e funzionale che caratterizzano il ruolo</p>	<p><input type="checkbox"/> A1) La posizione richiede un elevato livello di conoscenze plurispecialistiche ed un elevato grado di esperienza , correlata a diplomi di laurea e/o all'iscrizione di albi professionali (punti 5)</p> <p><input type="checkbox"/> A2) La posizione richiede, per lo svolgimento dei compiti assegnati, il possesso di conoscenze approfondite delle tecniche di metodizzazione, ricerca e sistematizzazione nell'area disciplinare di competenza (punti 2).</p>
<p>B) COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA.</p> <p>Riguarda il livello di complessità organizzativa determinata dall'operare in un contesto, su processi, aree tematiche, ambiti di coordinamento caratterizzati da elevati gradi di variabilità, limitata predefinibilità degli obiettivi, autonomia decisionale ed operativa.</p>	<p><input type="checkbox"/> B1) La posizione assicura il supporto di consulenza interna ad altre unità organizzative sulle tematiche presidiate, attraverso pareri, interpretazioni, soluzione di problemi (punti 5).</p> <p><input type="checkbox"/> B2) La posizione implica la gestione professionale di rilevanti responsabilità economiche (punti 3)</p> <p><input type="checkbox"/> B3) La posizione assicura la diffusione delle conoscenze tra la "famiglia professionale", supporto e presidio della formazione per il personale di riferimento, gestione dei processi di trasferimento del <i>know how</i>. (punti 1)</p>
<p>C) TIPOLOGIA DI RELAZIONI.</p> <p>Riguarda la capacità di rapportarsi con altri (interni ed esterni all'Ente) per l'espletamento di rapporti di interfaccia complessi, necessari allo svolgimento delle proprie mansioni, al raggiungimento degli obiettivi specifici della struttura di appartenenza.</p>	<p><input type="checkbox"/> C1) I soggetti esterni con cui si relaziona la posizione sono numerosi e critici per l'importanza del ruolo che rivestono (punti 5).</p> <p><input type="checkbox"/> C2) Le tematiche oggetto delle relazioni sono importanti e complesse e richiedono il trattamento di un elevato livello di informazioni (punti 3)</p>
<p>D) IMPATTO SUI RISULTATI FINALI DELL'ENTE.</p> <p>Riguarda le dimensioni e gli effetti dell'ambito di responsabilità assegnato alla posizione sui risultati finali dell'Ente.</p>	<p><input type="checkbox"/> D1) L'area di competenza presidiata è contraddistinta da contenuti strategici per i risultati complessivi dell'Ente (punti 5)</p> <p><input type="checkbox"/> D2) La posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui può derivare un danno patrimoniale e/o di immagine di notevole entità per l'Ente (punti 3)</p>

♦ il punteggio indicato è da intendersi quale massimo

Scheda di valutazione delle prestazioni dei titolari di posizione organizzativa

Comune di Cecina

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Settore

Titolare di posizione organizzativa

Periodo

OBIETTIVI	Indicatori di risultato	Peso assegnato all'obiettivo	Eventuale riparametrazione	Grado di realizzazione
1.	<ul style="list-style-type: none">• -----• -----			
2.				
3.				
4.				
5.				
Totale		100%		

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

A. DATI GENERALI

Settore

Titolare di posizione organizzativa.....

periodo

INDICATORI		1	2	3	4
Capacità organizzative					
A	Capacità di programmazione e controllo (con particolare attenzione agli aspetti del controllo di gestione)	Ha mostrato difficoltà nella programmazione e e nel controllo della propria attività e di quella del proprio settore	Ha saputo applicare la programmazione e e il controllo dell'attività lavorativa in situazioni poco complesse	E' stato/a in grado di coordinare e programmare le attività del proprio settore anche in situazioni particolarmente turbolente	Ha impostato nuovi sistemi di programmazione e e controllo delle proprie attività, utilizzandoli per migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi
Punteggio		1	2	3	4

B Creatività e <i>problem solving</i> (capacità di individuare soluzioni alternative, prontezza nella soluzione dei problemi)	Ha mostrato scarsa capacità di individuazione dei problemi di fondo. Raramente ha cercato nuove soluzioni per affrontare i problemi	E' stato/a capace di identificare i problemi di fondo. Occasionalment e ha sviluppato idee nuove o soluzioni di miglioramento del servizio	Ha individuato i problemi di fondo in situazioni critiche, valutando le alternative più idonee e talvolta ha proposto soluzioni nuove o ha messo a frutto le proprie idee per migliorare il servizio	Ha saputo identificare i problemi di fondo anche nelle situazioni più complesse, proponendo spiegazioni sistematiche ed evidenziando le alternative presenti. Ha spesso proposto soluzioni coerenti ed innovative e le ha utilizzate per migliorare il servizio
Punteggio	1	2	3	4
C Sistematicità e continuità dell'azione garantita anche grazie alla adeguata presenza in servizio	Ha mostrato scarsa capacità di garantire continuità e sistematicità all'azione anche a causa di una presenza media in servizio non pari a 36 ore medie settimanali	Ha espresso sufficienti capacità nell'esercizio di continua e sistematica azione con una presenza in servizio appena superiore alle 36 ore medie settimanali, ma inferiori a 36 ore e mezzo	Ha dimostrato adeguata continuità all'azione con sistematico esercizio della propria azione e presenza in servizio adeguata alle esigenze superiore a 36 ore e mezza settimanali , ma inferiori a 38	Ha mostrato elevata capacità di continuità e sistematicità all'azione Garantendo anche una presenza in servizio superiore alle 38 ore settimanali
Punteggio	1	2	3	4

D Collaborazione con gli amministratori e il direttore nella definizione degli obiettivi gestionali e disponibilità e identificazione per la soluzione di problematiche strategiche e operative	Ha mostrato scarsa capacità di collaborazione e identificazione nell'affrontare problemi strategici e operativi	Ha mostrato appena sufficiente capacità di collaborazione e identificazione nell'affrontare problemi strategici e operativi	Ha mostrato adeguata capacità di collaborazione e identificazione nell'affrontare problemi strategici e operativi	Ha mostrato elevata capacità di collaborazione e identificazione nell'affrontare problemi strategici e operativi
Punteggio	1	2	3	4

Capacità gestionali				
E Capacità di gestione delle risorse umane: adeguato coordinamento e divisione del lavoro; capacità di motivare i propri collaboratori/collaboratrici e capacità nel saperli valutare	Ha mostrato scarsa efficacia nel coordinamento e nella divisione del lavoro; non sempre è stato/a in grado di coinvolgere e motivare i propri collaboratori	La gestione del coordinamento e della divisione del lavoro è stata sufficientemente adeguata alle esigenze, così come l'attenzione al coinvolgimento e alla motivazione delle risorse	Ha mostrato capacità superiori alla media nel coordinare le proprie risorse, mostrando efficacia nel coinvolgerle e motivarle	Ha saputo gestire i propri collaboratori con grande efficacia, valorizzando le attitudini personali; ha mostrato elevate capacità relazionali nel motivare e valutare
Punteggio	1	2	3	4

F Capacità di gestione dell'innovazione (sia tecnologica che procedimentale) e capacità di adattamento al cambiamento	Ha accettato le innovazioni perché imposte dal contesto esterno (legislativo, esigenze di servizio); ha mostrato difficoltà di adattamento e le ha trasmesse ai suoi collaboratori	Ha gestito in modo sufficientemente adeguato i processi innovativi di sua responsabilità; si è sforzato/a di adattarsi ai cambiamenti	Ha brillantemente gestito le innovazioni nel suo settore ed è stato in grado di promuoverle presso le strutture	Si è fatto/a promotore/promotrice in prima persona di innovazioni sia a livello di processo che tecnologiche; motivando al cambiamento i propri collaboratori
Punteggio	1	2	3	4
G Promozione della qualità del servizio	Ha acquisito a titolo individuale conoscenze sull'argomento, senza preoccuparsi di diffonderle presso i propri collaboratori	Ha applicato nell'ambito della propria struttura le iniziative comuni a tutto l'ente per l'attenzione alla qualità del servizio	Ha sviluppato iniziative per la sensibilizzazione e dei propri collaboratori sulle tematiche legate al concetto di qualità del servizio	Ha promosso e diffuso presso le proprie strutture concetti legati alla qualità e strumenti/metodi di misura
Punteggio	1	2	3	4

Capacità di relazione					
H	Capacità di esercitare la <i>leadership</i> : capacità di creare consenso e di guidare un gruppo di persone; capacità di esercitare il proprio potere in modo corretto ed efficace	Non si è rivelato sufficientemente e efficace nel creare consenso e riconoscimento presso i propri collaboratori	Ha conseguito risultati positivi esercitando il proprio potere in modo adeguato all'interno del suo settore	Ha saputo creare con abilità consenso e riconoscimento presso i collaboratori, promuovendo il lavoro di gruppo e gestendo il conflitto	Ha mostrato capacità di <i>leadership</i> all'interno di tutta la struttura comunale, creando consenso e influenzando positivamente gli altri
Punteggio		1	2	3	4
I	Contributo all'integrazione e alla cooperazione intersettoriale finalizzata ai risultati	Ha mostrato resistenza a cooperare e a promuovere l'integrazione tra le diverse strutture	Ha contribuito all'integrazione quando sollecitato dall'esterno	Ha contribuito attivamente all'integrazione tra i settori	Si è fatto promotore/promotrice di iniziative di cooperazione e di integrazione tra le diverse strutture
Punteggio		1	2	3	4
L	Capacità di rappresentare l'Ente all'esterno	Raramente si è attivato/a per rappresentare l'Ente all'esterno	Se sollecitato/a ha contribuito ad iniziative per rappresentare l'Ente all'esterno	Ha gestito con successo iniziative per la visibilità esterna dell'Ente	Ha promosso e creato iniziative in prima persona per far conoscere e rappresentare l'Ente presso la comunità
Punteggio		1	2	3	4

PUNTEGGIO TOTALE:

Osservazioni del Nucleo di valutazione

.....
.....
.....
.....
.....

Osservazioni del valutato

.....
.....
.....
.....

Aree di miglioramento

.....
.....
.....
.....

Firma del responsabile di valutazione

.....

Firma del valutato

.....