

COMUNE DI MONTEVARCHI

REGOLAMENTO PER LA GRADUAZIONE ED IL CONFERIMENTO DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Art. 1 Area delle posizioni organizzative

1. Nel rispetto dei criteri generali contenuti nelle disposizioni seguenti, possono essere istituite posizioni di lavoro che costituiscono l'area delle posizioni organizzative, secondo la disciplina prevista dall'art. 13 e seguenti del C.C.N.L. del 21.05.2018 del personale del comparto Funzioni locali, nonché dal vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Montevarchi.
2. Detta area è caratterizzata da contenuti di particolare elevata professionalità, cui possono accedere con incarichi a tempo determinato, e revocabili, dipendenti, classificati nella categoria D.
3. L'Ente determina il numero delle posizioni organizzative, nonché il valore da attribuire alle singole posizioni e la durata degli incarichi ai titolari.

Art. 2 Oggetto

1. L'ente, con il presente regolamento provvede, alla definizione dei criteri generali per:
 - l'istituzione delle posizioni organizzative nell'ambito della struttura organizzativa dell'Ente;
 - il conferimento degli incarichi relativi alle posizioni organizzative;
 - la graduazione delle posizioni organizzative;

Art. 3 *Tipologia delle posizioni organizzative*

1. *Le posizioni organizzative dell'Amministrazione Comunale sono quelle che richiedono lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa, che nella struttura organizzativa del Comune di Montevarchi, sono di norma coincidenti con i servizi, quali strutture organizzative sub apicali che rispondono direttamente al dirigente del settore di assegnazione.*
2. *Le posizioni organizzative devono essere caratterizzate dalla assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato.*

Art. 4
Adempimenti
per l'istituzione e la valutazione delle
posizioni organizzative e relative competenze

1. Ai fini dell'istituzione delle posizioni organizzative i dirigenti individuano le situazioni organizzative che per le loro caratteristiche *possono essere ricondotte alla tipologia di posizione organizzativa di cui al precedente art. 3 comma 1*, delineandone i contenuti, la loro collocazione nell'assetto strutturale dell'ente, la complessità organizzativa, i gradi di responsabilità da assumere le caratteristiche di sovraordinazione e sott'ordinazione, il livello delle relazioni con i soggetti esterni e/o interni, il livello strategico del servizio, la complessità del sistema interrelazionale, i livelli di delega e quant'altro caratterizza i contenuti specifici di ogni singola posizione.
2. Per la valutazione degli elementi di cui al comma 1 si adotta uno schema di analisi che assume a riferimento gli elementi ed i fattori specificatamente indicati nell'allegato "A" al presente regolamento di cui forma parte integrante e sostanziale.
3. Le valutazioni istruttorie, svolte dai dirigenti vengono complessivamente esaminate dalla Conferenza dei Dirigenti, presieduta dal Segretario Comunale, il quale provvede a formulare la proposta per la costituzione delle posizioni organizzative alla Giunta Comunale.
4. La metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative viene proposta dalla Conferenza dei Dirigenti, presieduta dal Segretario, secondo le disposizioni contrattuali vigenti in materia.
5. La proposta di graduazione delle posizioni organizzative, ai fini della retribuzione di posizione, è definita dal Nucleo di valutazione e comunicata alla Giunta Comunale.
6. La graduazione delle posizioni è soggetta ad aggiornamento a seguito di sopravvenute modificazioni della struttura organizzativa, tali da comportare una significativa variazione di uno o più elementi oggetto di valutazione (a titolo esemplificativo: attribuzione di nuovi e rilevanti procedimenti; affidamento di ulteriori unità organizzative da coordinare).

Art. 5
Criteri generali
per il conferimento dell'incarico

1. I criteri generali cui attenersi per l'individuazione dei soggetti a cui conferire gli incarichi relativi all'area delle posizioni organizzative sono indicati nell'allegato "B" al presente regolamento di cui forma parte integrante e sostanziale, tenuto conto, rispetto alle attività ed alle funzioni da svolgere:
 - a) della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare;
 - b) dei requisiti culturali posseduti;
 - c) delle attitudini;
 - d) della capacità professionale;
 - e) dell'esperienza acquisita.

Art. 6
Conferimento dell'incarico.
Soggetto competente

1. La competenza al conferimento degli incarichi di posizioni organizzative è del Dirigente, tenuto conto dei criteri generali di cui all'articolo 5.
2. Il dirigente, ai fini della scelta dei dipendenti cui conferire l'incarico, ha facoltà di promuovere un interpello tra i dipendenti, volto a stimolare la presentazione di candidature, ferma restando la natura essenzialmente fiduciaria della scelta.

Art. 7
Requisiti

1. Requisiti per il conferimento di un incarico di posizione organizzativa sono:
 - a) l'inquadramento nella categoria D, essendo irrilevante la posizione economica posseduta all'interno della categoria;
 - b) *il possesso dei requisiti culturali indicati nell'allegato "B" al presente regolamento;***
 - c) la capacità professionale e le attitudini specifiche richiesti per ricoprire la posizione, in relazione a natura e caratteristiche dei programmi da realizzare.

Art. 8
Durata dell'incarico
Rinnovo

1. La durata massima dell'incarico di posizione organizzativa non può eccedere un periodo superiore a tre anni e lo stesso, di norma, non può avere una durata inferiore ad un anno. In relazione ai programmi da realizzare e alla particolarità delle funzioni da svolgere, per le posizioni organizzative di cui alla lettera b) del comma 1) del precedente art. 3, possono essere conferiti incarichi da un minimo di mesi 6 ad un massimo di tre anni, sulla base di atti di indirizzo del Sindaco o della Giunta.
2. Alla scadenza l'incarico cessa automaticamente salvo espresso rinnovo con formale provvedimento del dirigente.

Art. 9
Modalità per il conferimento dell'incarico
Indirizzi operativi e di gestione

1. L'incarico di titolare di posizione organizzativa è conferito con determinazione motivata del Dirigente ai sensi del precedente art. 6 e dovrà attenersi ai criteri preventivamente fissati per l'individuazione.
2. In relazione all'incarico conferito, avuto riguardo all'elevata responsabilità di prodotto e di risultato richiesta dalla norma contrattuale, fermo restando il compito di collaborazione e di supporto con il soggetto che ha conferito l'incarico da parte del titolare della posizione organizzativa, il provvedimento di incarico deve indicare gli indirizzi operativi e di gestione per l'espletamento dello stesso, con particolare riferimento:

- a) ai programmi assegnati ad uno o più centri di costo così come previsti nella delibera PEG per l'anno di riferimento ed agli obiettivi definiti, necessari per la verifica del raggiungimento dei risultati così come individuati nella deliberazione PEG;
 - b) alla designazione di responsabile dei procedimenti amministrativi correlati alle materie di competenza, oggetto dell'incarico;
 - c) alla delega delle competenze decisionali in materia di: impegni di spesa; liquidazioni e pagamenti per atti riferibili alla gestione ordinaria e corrente correlata a tutte le materie e procedimenti oggetto dell'incarico; autorizzazioni nelle materie specificate dal soggetto che conferisce l'incarico; all'attribuzione di poteri di firma ai provvedimenti aventi rilevanza esterna;
 - d) alla delega delle competenze relative al controllo delle presenze e delle assenze, all'autorizzazione dei permessi, dei congedi e delle aspettative, delle prestazioni di lavoro straordinario, nonché alla gestione ordinaria e periodica del rapporto di lavoro del personale assegnato alla posizione organizzativa.
3. La gestione delle attività correlate alle competenze previste dal precedente comma dovrà essere effettuata nel pieno rispetto delle direttive che il soggetto che conferisce l'incarico indicherà in relazione alla specificità delle materie trattate.
 4. Eventuali attività, procedimenti, atti e altri casi, che dovessero presentare aspetti di particolare rilevanza o assumessero connotazioni di specialità o di originalità, dovranno essere affrontati previo confronto con il soggetto che conferisce l'incarico, al fine di trarne elementi utili per indirizzare i successivi comportamenti.
 5. Il dipendente incaricato della posizione organizzativa fornirà periodicamente al proprio dirigente, o su espressa richiesta di questi, l'elenco delle questioni trattate e degli atti formali adottati e delle decisioni comunque assunte, evidenziando gli eventuali aspetti di criticità e le difficoltà incontrate.
 6. Le modalità di cui al presente articolo varranno anche per l'eventuale rinnovo dell'incarico.
 7. In caso di assenza del soggetto che ha conferito l'incarico per ferie, malattia ed altre assenze fino ad un massimo di giorni trenta, l'incaricato della posizione sostituisce a tutti gli effetti il dirigente assente, per le competenze e le funzioni delegate alla posizione organizzativa, fatte salve quelle per il cui esercizio occorrono requisiti culturali o professionali che il titolare della posizione non possiede.
 8. L'incaricato della posizione organizzativa potrà essere delegato dal soggetto che gli ha conferito l'incarico, a rappresentarlo in sede di conferenza dei dirigenti e a supporto degli organi di vertice politico, o amministrativo-tecnico dell'ente.

Art. 10

Revoca dell'incarico

Cause e motivazione

1. Gli incarichi di posizione organizzativa possono essere revocati con atto motivato del dirigente che ha conferito l'incarico:

- a) per intervenuti mutamenti organizzativi;
- b) in conseguenza della valutazione negativa della performance individuale.

2. L'atto di revoca comporta:

- a) la cessazione immediata dall'incarico di posizione organizzativa, con contestuale riassegnazione alle funzioni della categoria e del profilo di appartenenza;
- b) la perdita immediata della retribuzione di posizione connessa;
- c) la non attribuzione della indennità di risultato.

3. Prima dell'adozione dell'atto di revoca, il dirigente dovrà darne comunicazione all'interessato e questi ha facoltà di essere sentito, assistito da un'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato, ovvero da persona di sua fiducia.

Art. 11 **Motivazione del mancato rinnovo**

1. Non necessita di motivazione l'atto del dirigente con cui, terminato il periodo di preposizione di un dipendente ad una posizione organizzativa, si affida ad altro soggetto l'incarico di posizione organizzativa.
2. Non necessita di motivazione l'ipotesi in cui, per effetto di avvenuti mutamenti organizzativi, non si ritenga più necessario il mantenimento di quella posizione organizzativa.

Art. 12 ***Rotazione degli incarichi di posizione organizzativa***

1. ***La rotazione degli incarichi potrà essere applicata sulla base dei criteri previsti nei PTPCT e nei successivi atti attuativi e i provvedimenti di trasferimento dovranno essere adeguatamente motivati.***
2. ***La rotazione degli incarichi dovrà in ogni caso assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico. Pertanto, non si potrà dare luogo a misure di rotazione se esse comportano la sottrazione di competenze professionali specialistiche da uffici cui sono affidate attività ad elevato contenuto tecnico.***
3. ***La rotazione degli incarichi dovrà altresì salvaguardare i diritti individuali dei dipendenti soggetti alla misura e i loro diritti sindacali. Le misure di rotazione dovranno contemperare le esigenze di tutela oggettiva dell'amministrazione (il suo prestigio, la sua imparzialità, la sua funzionalità) con tali diritti.***

Art. 13 **Valutazione della prestazione**

1. Il personale incaricato di posizioni organizzative è assoggettato alla responsabilità del risultato.

2. L'attività di detti soggetti è sottoposta a valutazione periodica annuale da parte dei dirigenti che hanno conferito gli incarichi, secondo i criteri previsti dal sistema di misurazione e valutazione della performance al momento vigente.

Art. 14

Criteri per la graduazione delle posizioni organizzative

1. I criteri per la graduazione delle posizioni organizzative sono espressamente indicati nell'allegato "A" al presente regolamento, di cui forma parte integrante e sostanziale.

Art. 15

Il procedimento della graduazione

1. Il procedimento di graduazione si compone delle seguenti fasi:

A) Elaborazione della proposta di metodologia

È la fase in cui viene elaborata dalla Conferenza dei Dirigenti, presieduta dal Segretario Comunale la proposta di metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative.

B) Confronto sulla proposta di metodologia

In questa fase, la delegazione trattante di parte datoriale assicura il confronto sulla proposta di metodologia con le rappresentanze sindacali, secondo i modelli di relazioni sindacali previsti dal CCNL (confronto, di cui all'art. 5, comma 3, lettere d) ed e) del CCNL 21 maggio 2018).

C) Determinazione finale e approvazione della proposta metodologica

È la fase in cui la Giunta Comunale assume la decisione finale sulla metodologia di graduazione.

D) Proposta di graduazione

In questa fase il Nucleo di Valutazione propone la "pesatura" delle posizioni organizzative e la relativa quantificazione del valore economico di posizione, sulla base della metodologia approvata.

E) Determinazione della graduazione

È la fase in cui la Giunta Comunale, su proposta del Nucleo di Valutazione, determina la graduazione delle posizioni organizzative ed il relativo valore economico di posizione.

Art. 16

Retribuzione di posizione

Retribuzione di risultato

1. Agli incaricati di posizioni organizzative compete una retribuzione di posizione ed una retribuzione di risultato. Dette retribuzioni non hanno natura di indennità, ma costituiscono retribuzioni aggiuntive a fronte di prestazioni maggiormente qualificate rispetto a quelle richiedibili al personale dipendente di categoria D di cui alla declaratoria dell'allegato A del C.C.N.L. del 31.03.1999.

2. La retribuzione di posizione è correlata alla graduazione e alla quantificazione del valore economico delle posizioni stesse, e può variare da un minimo di € 5.000,00 fino ad un massimo di € 13.000,00, stabilito con il presente regolamento. Qualora l'incarico sia inferiore all'anno o nel caso lo stesso venga revocato, la retribuzione di posizione spetta in proporzione ai giorni di durata dell'incarico.
3. La retribuzione di risultato è correlata:
 - a) al raggiungimento degli obiettivi individuali;
 - b) alla performance organizzativa della struttura in diretta responsabilità;
 - c) alla qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di livello immediatamente superiore;
 - d) ai comportamenti organizzativi e alle competenze professionali.
4. I criteri per la determinazione della retribuzione di risultato sono quelli individuati nel sistema di valutazione e misurazione della performance del Comune di Montevarchi.
5. Le retribuzioni di posizione e di risultato di cui al presente articolo rappresentano il trattamento economico accessorio del personale della categoria D incaricato di posizioni organizzative, con carattere totalmente assorbente:
 - a) di ogni competenza accessoria ed indennità di qualsivoglia natura previste dal vigente CCNL, fatte salve le deroghe espressamente indicate nell'art. 18 del C.C.N.L del 21.05.2018;
 - b) del compenso previsto per prestazioni di lavoro straordinario e dell'applicazione di istituti sostitutivi di detto compenso (riposo compensativo).
6. Nell'ipotesi di conferimento ad un lavoratore già titolare di posizione organizzativa di un incarico *ad interim* relativo ad altra posizione organizzativa, per la durata dello stesso, al lavoratore è attribuito un ulteriore importo a titolo di retribuzione di risultato, la cui misura può variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa oggetto dell'incarico ad interim.
 La determinazione della percentuale è proporzionale al "peso" della posizione organizzativa attribuita ad interim ed è effettuata secondo la seguente formula:

$$I * (((D-E)+100)/(A-B)) + 15$$
 dove:
 I=Differenza fra valore economico di posizione ad interim e valore economico posizione minimo contrattuale
 D=Percentuale massima interim attribuibile
 E=Percentuale minima interim attribuibile
 A= Valore economico massimo di posizione fissato dal presente regolamento
 B= Valore economico minimo di posizione contrattuale.

Art. 17

Finanziamento delle posizioni organizzative

1. La Giunta Comunale stabilisce le risorse da destinare annualmente al finanziamento della retribuzione di posizione e al finanziamento della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative, nel rispetto della vigente normativa contrattuale.

METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per gli incarichi di cui all’art. 3 del presente regolamento il sistema di graduazione è basato sui tre seguenti elementi generali di valutazione:

A.1) Complessità organizzativa: questo fattore si manifesta nella complessità delle situazioni da fronteggiare e nella varietà dei problemi da risolvere, sub specie di intensità delle relazioni esistenti con altre strutture o altri soggetti, interni o esterni all’Ente; esso si pone in relazione con le dimensioni dell’organizzazione, con l’articolazione delle sue strutture, con l’estensione, la ramificazione e la rilevanza della rete di soggetti e di istituzioni con cui si intrattengono rapporti; esso misura altresì il livello di competenze e professionalità richiesto per l’ottimale svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate alla posizione organizzativa.

A.2.) Ampiezza e contenuto delle funzioni dirigenziali delegate con attribuzione dei poteri di firma: questo secondo fattore si riferisce all’ampiezza delle funzioni dirigenziali delegate attraverso l’attribuzione dei poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna e tiene conto anche della differenziazione degli ambiti di intervento e dell’eventuale introduzione di limiti di valore allo svolgimento delle funzioni stesse.

A.3.) Responsabilità: questo fattore rappresenta il grado di rischio gestionale ed amministrativo connesso alla gestione; esso si pone in relazione con la tipologia di procedimenti amministrativi e con le responsabilità (civili, amministrative, disciplinari, ecc.) che ne derivano, con il rischio di non conseguire gli obiettivi assegnati, con la visibilità ed il rilievo esterno delle decisioni.

Ciascun elemento generale viene scomposto in sotto fattori di valutazione più specifici per i quali sono definite le relative descrizioni e la scala dei punteggi.

A.1) Complessità organizzativa

A.1.1) Dimensione organizzativa fino a punti 15

Indica la dimensione complessiva della struttura gestita e la sua obiettiva rilevanza nei processi di produzione dell’ente, rilevabile soprattutto dalla dimensione delle risorse umane, finanziarie e strumentali utilizzate nei processi produttivi.

A.1.2) Differenziazione organizzativa fino a punti 15

Esprime la varietà e la differenziazione delle posizioni di lavoro, delle professionalità e degli uffici interni alla struttura, nonché dei processi amministrativi e di erogazione dei servizi.

A.1.3) Relazioni organizzative e interorganizzative fino a punti 5

Indica la complessità relazionale da gestire, manifestata dalla rilevanza – in termini di interessi rappresentati – e differenziazione dei soggetti interni ed esterni con cui si intrattengono relazioni, dalla intensità e frequenza di tali relazioni, dalla rilevanza dell’aspetto relazionale nel processo di creazione di “valore”.

A.1.4 Competenze professionali fino a punti 5

Esprime la profondità delle conoscenze richieste per l'adeguato assolvimento dei compiti affidati alla posizione, siccome acquisite attraverso l'esperienza di lavoro e/o gli studi formali e informali. Esprime altresì l'intensità e la rapidità dei cambiamenti che interessano l'ambito lavorativo di riferimento e la conseguente necessità di aggiornamento.

A.2) Ampiezza e contenuto delle funzioni dirigenziali delegate con attribuzione dei poteri di firma fino a punti 20

Esprime l'ampiezza delle funzioni dirigenziali delegate, rappresentata dall'attribuzione del potere di firma dei provvedimenti finali a rilevanza esterna. Tiene anche conto della differenziazione degli ambiti di intervento e dell'eventuale introduzione di limiti di valore allo svolgimento delle funzioni stesse.

A.3) Responsabilità**A.3.1) Responsabilità amministrativa fino a punti 25**

Esprime il rischio di incorrere nelle responsabilità (civili, penali, amministrative, contabili, disciplinari) tipiche della funzione direttiva – soprattutto nel profilo della responsabilità per danni all'ente o ai terzi – collegato alla tipologia di atti assunti, alla complessità delle norme e degli orientamenti giurisprudenziali, al potenziale contenzioso, alla dimensione finanziaria dei processi di spesa/entrata.

A.3.2) Responsabilità gestionale fino a punti 15

Esprime il rischio di non conseguire gli obiettivi assegnati alla posizione e tiene anche conto della visibilità esterna dei risultati conseguiti.

=====

Metodologia per la quantificazione del valore economico di posizione delle posizioni organizzative di cui all'art. 3 del presente regolamento.

Le modalità applicative per la determinazione del valore economico di posizione, a cui corrisponde l'entità della retribuzione di posizione da erogare agli incaricati di posizione organizzativa, devono garantire il rispetto dei valori minimo e massimo della retribuzione di posizione previsto dal presente regolamento e nel contempo il rispetto del limite massimo delle risorse assegnate a tale titolo dalla Giunta Comunale.

Per punteggi inferiori od uguali a 39 punti si assegna un valore economico di posizione pari ad € 5.000,00.

Per punteggi da 40 punti a 100 punti il valore economico di posizione è assegnato sulla base della seguente formula:

$$\text{Valore economico di posizione} = \frac{13.000,00 \times \text{punteggio di graduazione}}{100}$$

Qualora dall'applicazione della predetta metodologia risultasse un valore complessivo della retribuzione di posizione, superiore alle risorse economiche eccedenti il fondo costituito per tale finalità, sulla base degli indirizzi dettati dalla Giunta Comunale, per la quantificazione dei valori economici di posizione si applicherà in subordine la seguente metodologia:

$$\text{Valore economico di posizione} = \frac{\text{Risorse assegnate} \times \text{per punteggio di graduazione}}{\Sigma \text{punteggi di graduazione}}$$

Il punteggio complessivamente assegnato alle P.O. con valore pari o inferiore a 39 punti non verrà contabilizzato nel predetto denominatore relativo alla somma dei punteggi di graduazione, atteso che lo stesso è correlato al valore minimo di posizione che deve essere garantito contrattualmente.

Scheda per la graduazione delle posizioni organizzative di cui all'art. 3 del presente regolamento

DIREZIONE DI STRUTTURA (art. 13, comma 1, lett. a) CCNL 21 maggio 2018)			
Fattori generali di valutazione	Sotto fattori di valutazione specifici	Punteggio massimo per singoli fattori	Punteggio attribuito
Complessità organizzativa	Dimensione Organizzativa	Fino a punti 15	
	Differenziazione organizzativa	Fino a punti 15	
	Relazioni organizzative e interorganizzative	Fino a punti 5	
	Competenze Professionali	Fino a punti 5	
Ampiezza e contenuto delle funzioni	Ampiezza e contenuto delle funzioni delegate	Fino a punti 20	
Responsabilità	Responsabilità amministrativa	Fino a punti 25	
	Responsabilità gestionale	Fino a punti 15	
		Totale 100 punti	

Criteri per l'individuazione dei titolari di posizioni organizzative di cui all'art. 3 del presente regolamento.

Considerate le caratteristiche peculiari della tipologia, i criteri per l'individuazione dei titolari devono enfatizzare la capacità di leadership degli stessi, intesa come capacità di creare un ambiente relazionale idoneo al conseguimento degli obiettivi.

In tale contesto assumono particolare rilievo le attitudini, la capacità professionale, la competenza posseduta in attività di coordinamento, il potenziale professionale e la propensione al lavoro per obiettivi.

Requisiti culturali

- Diploma di Laurea (c.d. Laurea breve) o Laurea Magistrale o Laurea Specialistica o Laurea vecchio ordinamento;

oppure

- Diploma di maturità unitamente ad almeno 5 anni di servizio nella categoria D.
- Eventuali attestati di partecipazione ai corsi inerenti alle materie sulle quali è svolta l'attività di coordinamento o su materie riguardanti l'organizzazione, la gestione delle risorse umane, gli approcci organizzativi sulla gestione dei servizi (qualità totale, project management, project financing, tecniche di negoziazione, ecc.).

Attitudini

- Capacità di esaminare e scomporre in dettaglio i problemi, selezionandone ed aggregandone gli elementi essenziali;
- Capacità di rispettare i tempi assegnati;
- Capacità di affrontare e risolvere i problemi imprevisti;
- Capacità di costruire un ambiente di lavoro armonioso e collaborativo;
- Capacità di motivare i propri collaboratori, rendendoli partecipi degli obiettivi assegnati alla posizione organizzativa ed utilizzandone al meglio le attitudini e potenzialità;
- Capacità di delegare potere decisionale ai collaboratori, mantenendo la responsabilità globale;
- Capacità di stimolare la creatività individuale, orientando il gruppo all'innovazione e ad affrontare in modo non ripetitivo le situazioni lavorative;
- Disponibilità ad accettare deleghe da parte dei superiori.

Esperienza e capacità professionale acquisite in materia di coordinamento

Tale parametro va valutato con particolare riguardo ai risultati conseguiti in precedenti esperienze lavorative di coordinamento in misura inferiore riguardo al semplice periodo di servizio.

Propensione al lavoro per obiettivi

- Capacità di lavorare in autonomia ottimizzando l'impiego di tutte le risorse (strumentali, umane e finanziarie), disponibili per il raggiungimento degli obiettivi;
- Capacità di pianificare il lavoro, articolandolo in fasi e obiettivi intermedi, verificandone continuamente lo sviluppo attuativo.