



DIAGNOSI ORGANIZZATIVA

COMUNE DI CASTELLANZA (Provincia di Varese)

RELAZIONE CONCLUSIVA



 **COMUNE DI CASTELLANZA**
N. Prot. 0020948/17 Data: 20/10/2017
Ufficio: 04 SEGRETARIO GENERALE
Classifica 03.05

IPA:c_c139 AOO:c_c139

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'S. S.', located below the official stamp.

Luglio/Ottobre 2017



INDICE

PREMESSA	3
1. IL PERCORSO OPERATIVO	4
2. L'ORGANIZZAZIONE DEL COMUNE.....	6
2.1 Dotazione Organica	10
2.2 Definizione di Settori e Servizi e Uffici nell'organizzazione.....	14
2.3 Graduazione delle Posizioni Organizzative nella attuale organizzazione.....	17
3. MAPPATURA DELLE COMPETENZE	21
3.1 L' attuale classe dirigente.....	21
3.2 Analisi delle competenze e del potenziale delle Posizioni Organizzative.....	21
4. ANALISI SWOT.....	25
4.1 La metodologia dell'analisi SWOT.....	25
4.2 Le risultanze dell'analisi generale	26
5. LA PROPOSTA ORGANIZZATIVA	27
5.1 Proposta organizzativa 1/11/2017 – 31/12/2018	30
6. ULTERIORI CRITICITA' OPERATIVE RISCONTRATE.....	31



PREMESSA

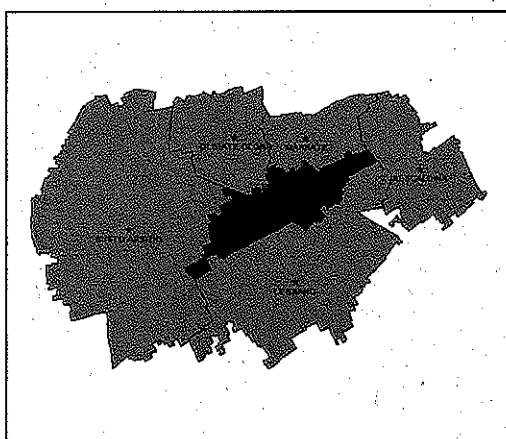
Il comune di Castellanza è un comune della Provincia di Varese che conta 14.397 abitanti su una superficie di 6,93 kmq, al confine con la provincia di Milano.

E' posizionato all'estremità sud della Valle Olona ed è diviso in due livelli (Castellanza e Castegnate) dal tracciato del fiume.

Vi hanno sede dal 1991 l'Università C. Cattaneo - LIUC e dal 2011 l'Istituto Universitario in Mediazione Linguistica e Culturale C. Albasio; le cliniche Humanitas Mater Domini e Multimedica.

E' il 13° comune della Provincia per numero di abitanti e il 5° per densità demografica (ab/kmq).

La particolare posizione geografica (equidistante dai due capoluoghi - circa 35 km), nonché la presenza di importanti istituzioni educative e sanitario, porta la popolazione "fluttuante" a circa 21.000 abitanti (*fonte PGT*).



Il Comune, dotato di un organico mediamente superiore rispetto al dimensionamento degli Enti Locali della provincia a parità di abitanti residenti (80 dipendenti più il Segretario Comunale al giugno 2017), ma parzialmente sottodimensionato rispetto alla popolazione "fluttuante", ha costituito 23 Servizi, raggruppati in 9 Settori, che sono stati accuratamente analizzati.

Trattandosi di un Ente privo di posizioni dirigenziali l'individuazione delle strutture organizzative apicali, che corrispondono alle Posizioni Organizzative, compete esclusivamente al Regolamento degli uffici e servizi e, conseguentemente, da tale individuazione deriva anche il numero e la tipologia degli incarichi che possono essere affidati ai dipendenti apicali in servizio.

Il conferimento dell'incarico negli Enti privi di dirigenti spetta al Sindaco, che dovrà tener conto sia dell'art. 107 del T.U. 267 del 2000, dell'art. 25 comma 2 del D.lgs. 150/2009 e degli artt. 11 e 8 e segg. del CCNL 1/4/1999 che possiamo sintetizzare dicendo che l'elemento fiduciario è connesso alla valutazione della competenza professionale.

Ad un anno dall'elezioni del giugno 2016 la nuova Amministrazione insediata ha ritenuto di dover procedere ad una verifica della "tenuta organizzativa" sia per rimuovere alcune criticità emerse nella gestione delle attività istituzionali che in funzione della efficacia di realizzazione degli obiettivi strategici programmati.



1. IL PERCORSO OPERATIVO

Ai fini di realizzare una diagnosi organizzativa aderente alle esigenze manifestate dal Comune di Castellanza è stata utilizzata una metodologia che, partendo ovviamente dallo studio della dotazione organica attuale, ha focalizzato l'attenzione sull'analisi di quelli che sono i Centri di Responsabilità dell'Ente, che dovrebbero coincidere in toto con le Posizioni Organizzative: essi forniscono una visione più completa della struttura organizzativa rispetto alla vecchia metodologia della rilevazione dei carichi funzionali di lavoro.

Occorre chiarire che nei Comuni privi di personale dirigenziale, le **strutture organizzative di vertice**, sono da considerarsi coincidenti con le posizioni organizzative di cui all'art. 8 del CCNL del 31.3.1999.

Ricordiamo anche che:

- *l'art. 8, comma 2 del CCNL del 5.10.2001 ha confermato la prevalenza e l'esclusività della disciplina dell'art. 11 del CCNL 31.3.1999, per quanto riguarda il vincolo per l'affidamento degli incarichi di posizione organizzativa al personale della categoria D, anche in vigore dell'art. 109, comma 2 del D. Lgs. 267/2000;*
- *l'art.15 del CCNL del 22.1.2004 chiarisce definitivamente che negli enti privi di personale con qualifica dirigenziale, i responsabili delle strutture apicali secondo l'ordinamento organizzativo dell'ente, sono titolari delle posizioni organizzative disciplinate dagli artt.8 e seguenti del CCNL del 31.3.1999 (RAL 606_ARAN)*

A seguire quindi con il termine di Posizione Organizzativa si intendono esclusivamente gli attuali Responsabili di Settore o Capi-Settore (art. 20 del ROU&S).

Il punto di partenza è stata **l'analisi delle Posizioni**: si tratta di una rilevazione dei contenuti oggettivi delle diverse posizioni organizzative dell'Ente, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell'analisi si rileva ciò che è richiesto, in termini di compiti, di responsabilità ecc., alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre (la cosiddetta sedia fredda). L'analisi quindi **non riguarda** le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione: essa descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.

Pertanto sono stati acquisiti, attraverso un'intervista con ciascuna P.O., i fattori di valutazione (dimensione, responsabilità e relazioni, professionalità e gestione) relativi a ciascuna area organizzativa per determinare la graduazione delle singole posizioni.

Per l'analisi dell'entità dei servizi erogati da ciascun settore, è stato applicato il modello organizzativo che ha trovato maggior impiego in rapporto ai temi del lavoro d'ufficio, il modello cosiddetto del **"Time Profile"**, un modello prevalentemente descrittivo, che misura l'impiego del tempo da parte dei ruoli direttivi e professionali, nell'ottica del risparmio di tempo lavorativo.



Tale modello è orientato a fornire una fotografia di ciò che succede all'interno di ogni singolo ufficio: a fronte di ciò, è stata effettuata un'intervista che ha interessato tutti i ruoli dell'Ente (tale rilevamento è avvenuto in maniera individuale con le Posizioni Organizzative ed il Segretario Comunale trovando la massima collaborazione e disponibilità).

In sintesi, queste sono state le modalità operative messe in atto per la diagnosi organizzativa:

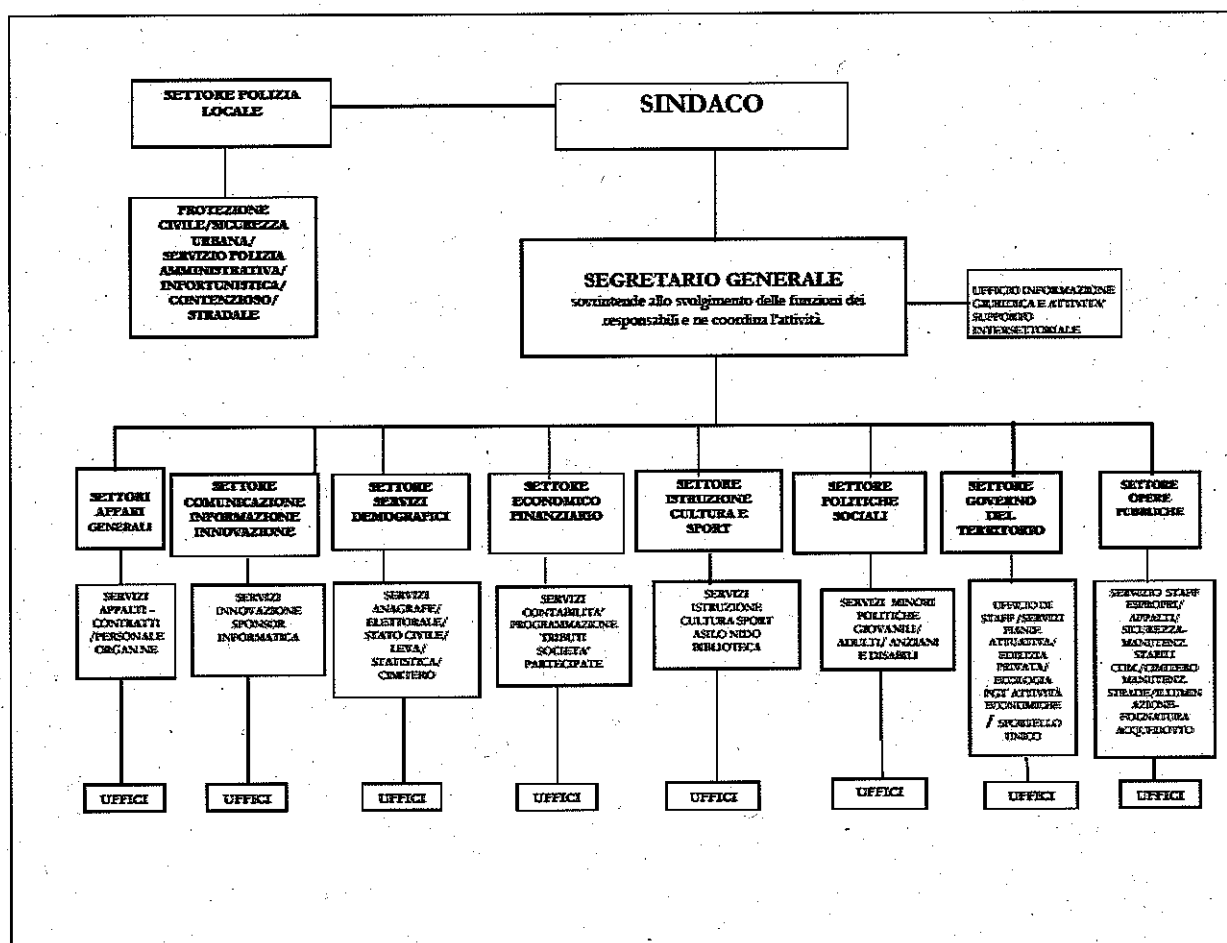
- Raccolta dei principali documenti identificativi del Comune (Programma di Mandato, Bilancio, Dotazione Organica, DUP 2017/2019, informazioni presenti sul Sito istituzionale);
- Graduatorie delle Posizioni Organizzative nella attuale organizzazione con criteri oggettivi
- Interviste ai titolari di Posizioni Organizzative, categorie D con responsabilità di procedimento presenti nell'Ente;
- Mappatura delle competenze e del potenziale (analisi congiunta Segretario e esperti Dasein)



2. L'ORGANIZZAZIONE DEL COMUNE

L'organizzazione del Comune di Castellanza, oggetto della presente relazione, rappresenta un patrimonio strategico che può permettere il miglioramento dei rapporti tra i fruitori dei servizi e l'istituzione locale.

La ripartizione in Settori e la definizione della dotazione organica costituiscono il cardine fondamentale intorno a cui ruota l'organizzazione burocratica del Comune, che deve essere periodicamente rivisitata in funzione dei fruitori, al fine di meglio organizzare l'erogazione dei servizi.



Organigramma vigente (fonte Dotazione Organica giugno 2017 – Sito Istituzionale)

Legenda: per indicare i Settori

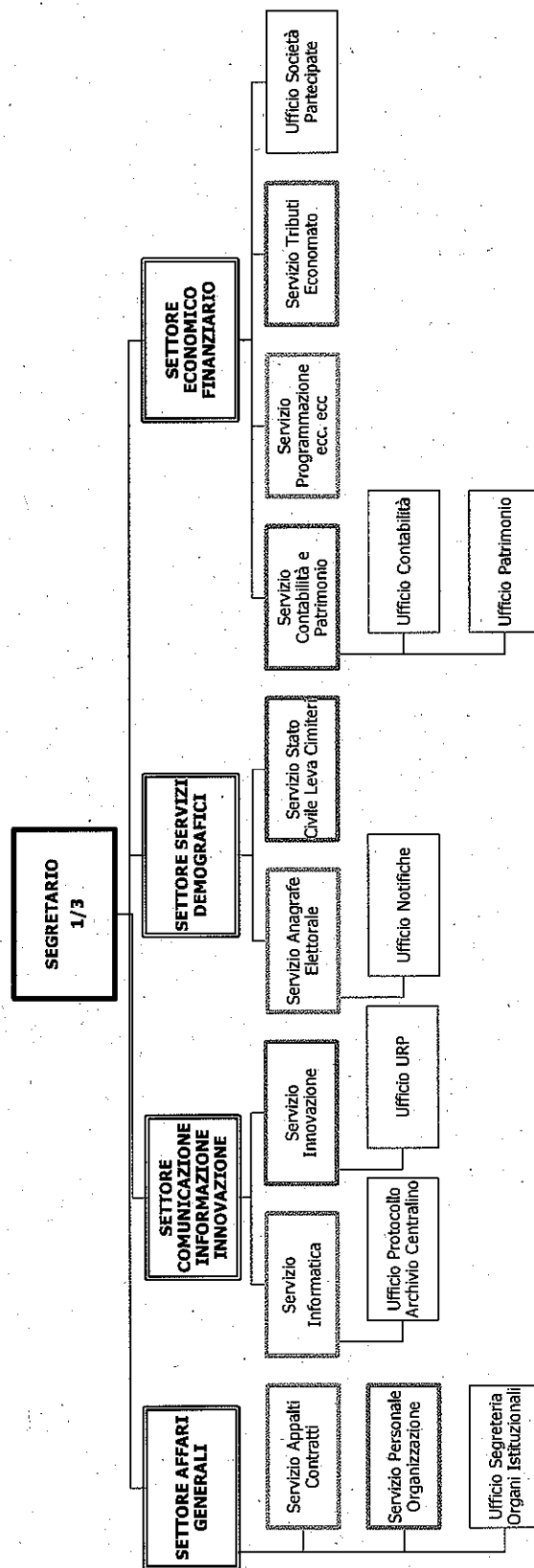
 per indicare i Servizi ricoperti da Vice Capo Settore

 per indicare i Servizi ricoperti da Responsabile di Servizio

 per indicare Uffici/Servizi senza attribuzione di Responsabilità

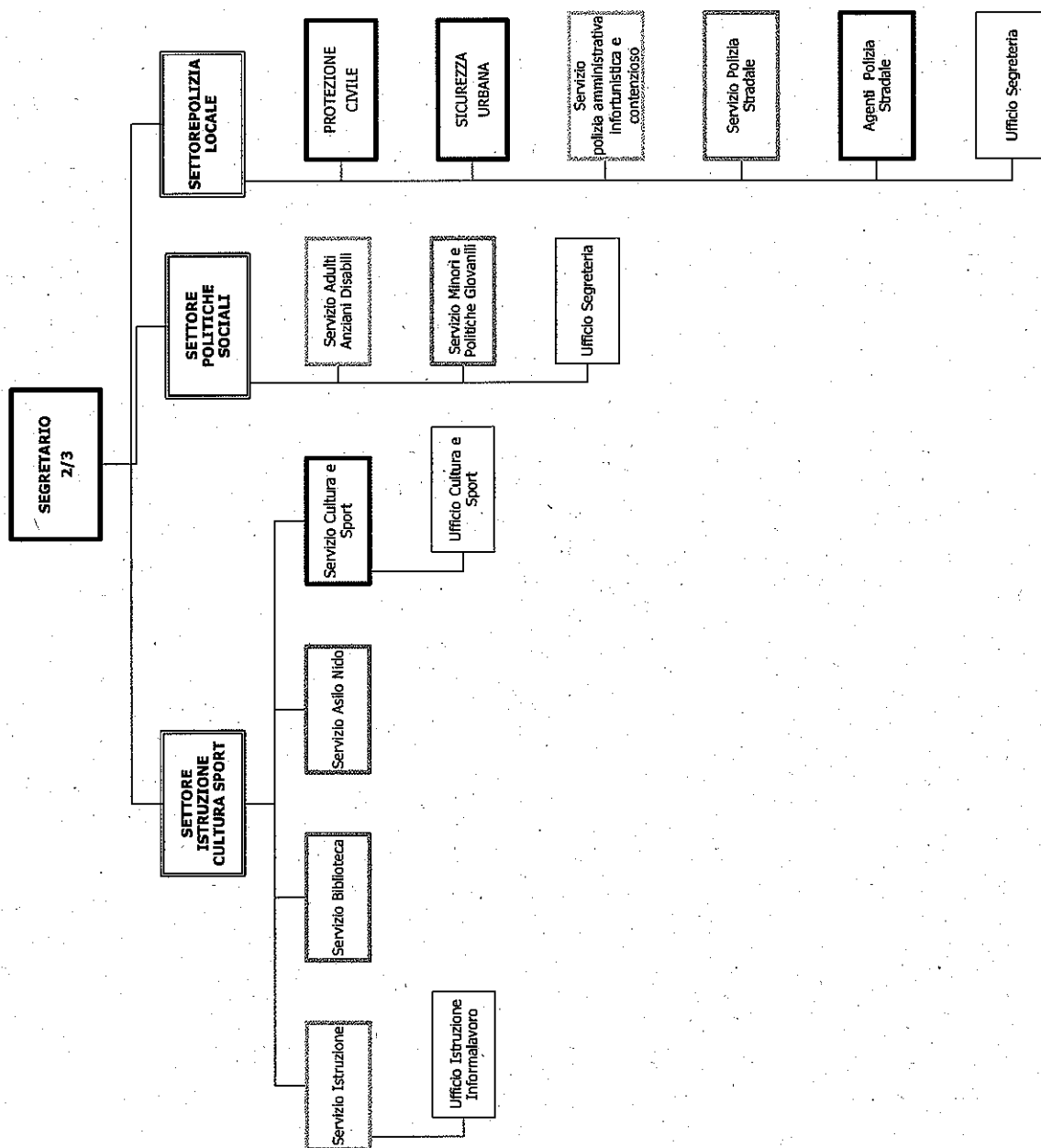


Organigramma dettagliato per Settori/Servizi/Uffici



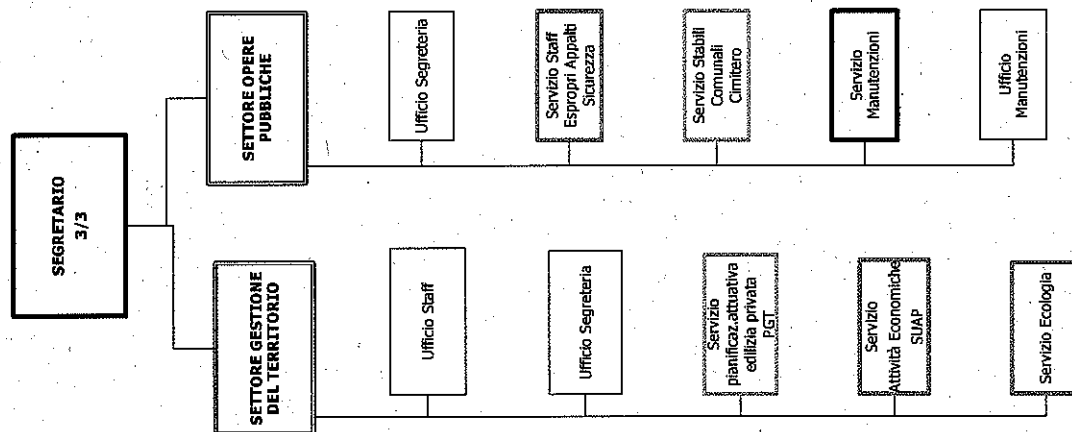


Organigramma dettagliato per Settori/Servizi/Uffici





Organigramma dettagliato per Settori/Servizi/Uffici





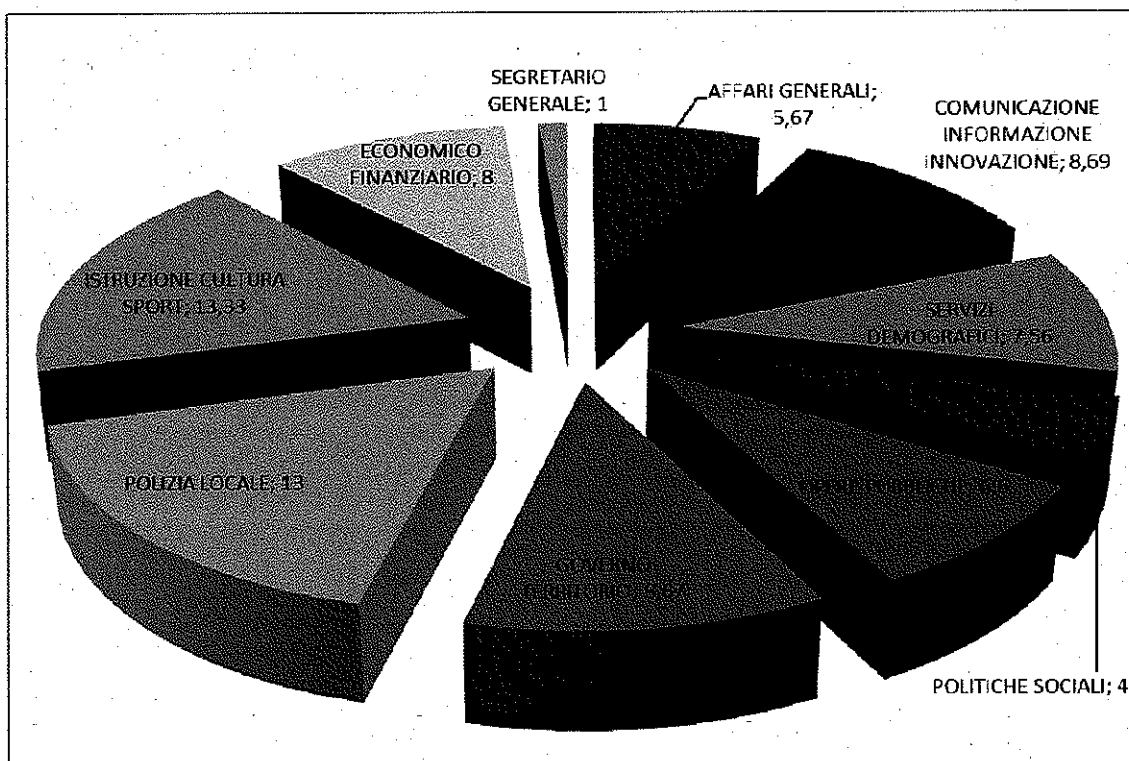
2.1 Dotazione Organica

Attualmente la D.O. dell'Ente è composta dal **80** dipendenti con una presenza effettiva di **76,51** Unità Operative. (vedi allegato 1. Tabella Riepilogo Personale)

I dipendenti a **tempo pieno sono 62**, contro **18** che usufruiscono del tempo parziale con varie articolazioni di orario (29% - 1 dipendente su tre ha orario ridotto).

Va inoltre segnalata la presenza di n°3 dipendenti con patologie psico-fisiche tali da condizionare la normale attività professionale.

A questa organizzazione si aggiunge il Segretario Generale (in convenzione con il Comune di Olgiate Olona).



N° Unità Operative 2017 per Settori

Si evidenzia una frammentazione dei settori e, al loro interno dei servizi, condizione che porta ad un limitato numero di risorse umane gestite per ambito, con conseguente criticità nella erogazione dei servizi in termini di trasversalità e competenze specifiche.

Di seguito un raffronto tra organizzazioni di comuni con dimensione demografica analoga:

Comune	Popolazione	Dipendenti	Are/Settori
Castellanza	21.000	80	9
Cornaredo	20.499	87	6
Senago	21.527	89	7
Cassano Magnago	21.041	107	7
Trecate	20.426	82	7

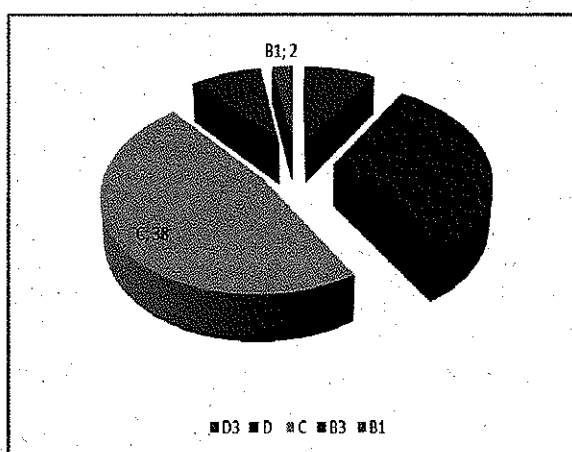


Vincoli finanziari e normativi, quali il blocco delle mobilità a seguito della introduzione della L. 56/2014, hanno impedito all'Ente di sostituire e/o integrare il proprio personale con una conseguente riduzione della propria dotazione organica in presenza di mobilità e/o pensionamenti.

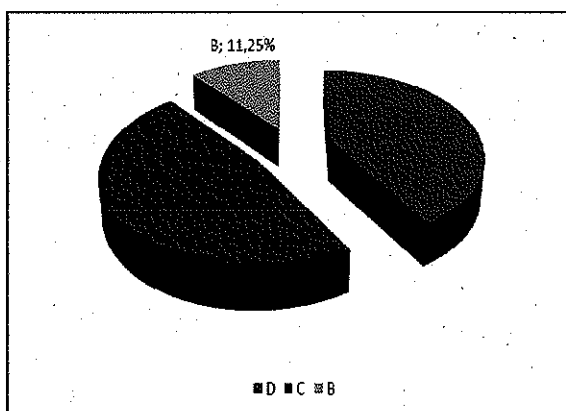
Da questa dotazione organica disponibile occorre inoltre stralciare i collaboratori con attività infungibili quali le Educatrici del nido e gli Agenti della Polizia Locale (15 U.O. pari al 19,6% della forza lavoro).

Più che sul numero dei dipendenti si dovrebbe ragionare in merito alle "caratteristiche" dei dipendenti in servizio, cioè sui profili professionali necessari alla effettiva produzione di servizi in risposta ai bisogni della collettività e in coerenza con gli obiettivi strategici della amministrazione.

L'attuale dotazione organica presenta sulla carta un elevato grado di professionalità, stante la maggioranza dei dipendenti in categorie di livello apicale (41,25% in Categoria D, 47,5% in Categoria C e solo il 11,25% in Categoria B).



Suddivisione Categorie giuridiche per Unità Operative



Rapporto tra Categorie giuridiche

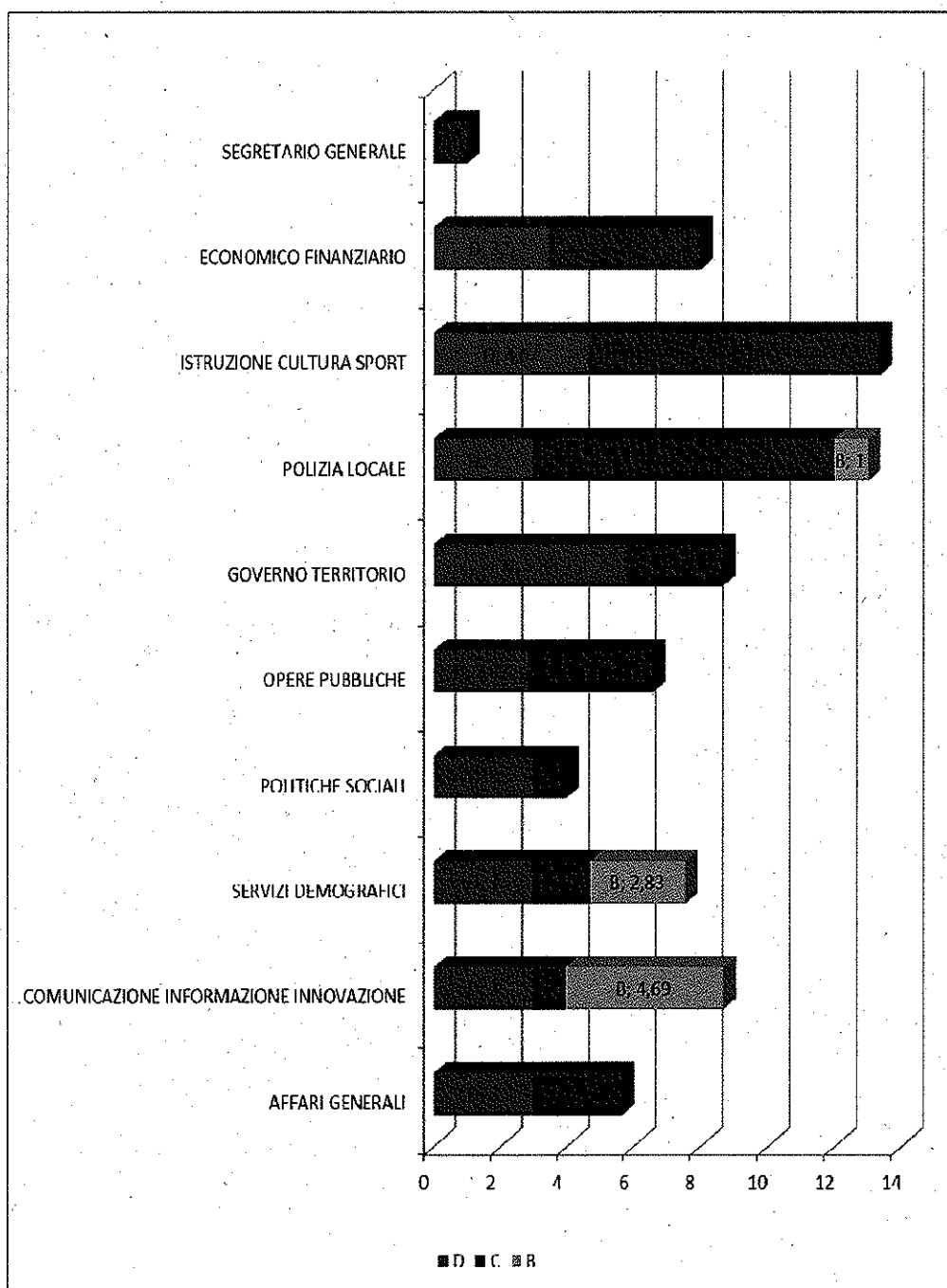


La consuetudine, almeno fino al 2010, di garantire progressioni di livello giuridico, più come "premio di anzianità" che come riconoscimento della crescita professionale, ha prodotto organizzazioni non sostenute da altrettante elevate qualità professionali e manageriali adeguate al ruolo.

In queste condizioni le categorie di più alto livello vengono spesso incaricate titolari di Posizione Organizzativa, senza aver maturato la competenze necessarie di coordinatore e datore di lavoro e svolgendo di fatto più un ruolo operativo "competente" che gestionale.

Il Comune di Castellanza non si discosta da questa condizione, se pur con situazioni diversificate tra i vari Settori, con l'aggravante di un elevato numero di collaboratori di Categoria D in ruolo "ufficioso" di apicale.

In generale i Responsabili scontano una modalità di lavoro "conservatrice", molto autoreferenziale e generalmente più orientata al "fare adempitivo" più che al "far fare", in assenza di una visione di squadra in sintonia con gli obiettivi dell'Amministrazione.



Suddivisione Categorie giuridiche per Settori

Si tratta quindi di una organizzazione con più "decisori" che "esecutori" con piramide gerarchica rovesciata.



2.2 Definizione di Settori e Servizi e Uffici nell'organizzazione

Una notevole criticità organizzativa si evidenzia nell'organigramma vigente, non tanto nella suddivisione nei **9 settori**, se pur ridondante, quanto nella definizione della micro-struttura che prevede l'articolazione in **23 servizi** e **13 uffici**, con una parcellizzazione di responsabilità e di attribuzione di procedimenti.

Dai Capi Settore sono state inoltre attribuite 8 indennità di Responsabili di procedimento senza un preciso criterio di selezione tra i Servizi e gli Uffici.

Questa complessa organizzazione è aggravata dalla identificazione di ulteriori **19** incarichi di **Posizioni Organizzativa** (per un totale di 28 P.O.), di cui **9** c.s. "Vice Capi-Settore" e **10** "Responsabili di Servizio", collaboratori di Categoria D, con attribuzione di indennità di Posizione Organizzativa e di risultato, nominati con decreto del Sindaco ma funzionalmente subordinati ai "Capi Settori", con compiti e responsabilità definite attraverso il Regolamento di Organizzazione degli Uffici e Servizi (*Capo IV – Responsabili dei Settori e Servizi*).

Tale eccessiva attribuzione di Responsabilità complica la linea gerarchica con evidente confusione di ruoli e competenze, posto che i dipendenti non sanno se rispondere al diretto Responsabile di servizio o al Responsabile di Settore.

Inoltre l'Ente si trova in una palese sproporzione rispetto ad organizzazioni di comuni con dimensione demografica analoga, che deve portare ad una necessaria riflessione:

Comune	Popolazione	Dipendenti	Are/Settori	P.O.
Castellanza	21.000	80	9	9+19
Cornaredo	20.499	87	6	6
Senago	21.527	89	7	7
Cassano Magnago	21.041	107	7	7
Trecate	20.426	82	7	7

Vero è che in base all'articolo 11 del CCNL del 1/3/99 nei Comuni privi di Dirigenti il Sindaco può attribuire ai responsabili di uffici e servizi con **incarico a termine** le Posizioni Organizzative di cui all'articolo 8 dello stesso CCNL, ma l'articolo prevede che tali incarichi possano essere conferiti per:

- lo svolgimento di funzioni di **direzione di unità organizzative di particolare complessità**, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a **diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali**;
- lo svolgimento di attività di staff e/o di **studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo** caratterizzate da **elevate autonomia ed esperienza**.



Dalla diagnosi effettuata risulta evidente che tali incarichi possano essere attribuiti esclusivamente ai **Responsabili di Settore**, che dirigono Unità organizzative complesse ed hanno il coordinamento di più servizi.

Infatti la competenza di **"direzione di unità organizzative di particolare complessità"** non è riscontrabile nelle attuali P.O attribuite ai Responsabili di servizio, posto che questi di norma dirigono unità organizzative di pochi addetti (a volte nessuno) e che comunque non hanno il coordinamento di più servizi.

Anche lo svolgimento di **"attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali"** non è riscontrabile nelle attuali P.O attribuite ai Responsabili di servizio: di norma manca il diploma di laurea e comunque manca lo svolgimento di attività altamente specializzate.

Neppure lo svolgimento di **"attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza"** è riscontrabile nelle attuali P.O attribuite ai Responsabili di servizio in assenza del requisito di elevata autonomia, in quanto si ricorre frequentemente a società o professioni esterni per l'esecuzione delle attività.

Per tutte le ragioni di cui sopra si ritiene che l'incarico di Posizione organizzativa non debba più essere attribuita agli attuali Vice Capi Settore ed ai Responsabili di Servizi, al fine di riportare la situazione ad una maggiore conformità contrattuale.

Inoltre l'organigramma dell'Ente, articolato per settori, servizi e uffici con responsabilità gestionali attribuite a Capi Settore, Vice Capi Settori e Responsabili di Servizio evidenzia una struttura farraginoso, rigida e più adeguata ad enti di maggiore dimensione di organico che alla reale necessità (alcuni settori dispongono di un solo addetto per Ufficio o Servizio).

Si rilevano inoltre alcune situazioni indistinte come la condivisione di un collaboratore di Categoria D tra due settori (Gestione del Territorio e Opere Pubbliche) o la responsabilità dell'Ufficio Organizzazione e Personale, inserito nel Settore Affari Generali ma di diretta responsabilità del Segretario.

L'attuale organizzazione non aiuta a definire una chiara linea di comando, precise responsabilità sia apicali che esecutive, la linearità delle procedure, con limitata trasversalità ed interscambio di informazioni.



Tale gestione porta sovente a sovrapposizioni, ritardi e de-responsabilizzazione con negative ricadute sulla efficienza e la qualità dei servizi erogati.

La rigidità della struttura ha indotto inoltre una diffusa autoreferenzialità e "protezionismo" non solo all'interno dei singoli Settori ma anche in alcuni Servizi.

E' auspicabile quindi procedere ad una ridefinizione dell'Organigramma e delle Responsabilità per semplificare la gestione organizzativa dell'Ente, evitando commistioni o sovrapposizioni di ruoli.



2.3 Graduatoria delle Posizioni Organizzative nella attuale organizzazione

L'attuale organizzazione è stata "pesata" in occasione della scadenza degli incarichi prevista per il 5/08/2017, con l'attribuzione di proroga da parte del Sindaco dei precedenti incarichi di Posizione Organizzativa, nelle more della diagnosi organizzativa sino al 31/10/2017, con i parametri riferiti all'organigramma così come indicato nella Delibera GC n°92 del 19/07/2017.

Nella stessa delibera sono state cassate le attribuzioni dei compensi di "Alta Professionalità a 3 settori, riconducendoli alla corretta condizione di Posizione Organizzativa.

Settore	Punteggio
Economico Finanziario	95
Polizia Locale	91
Opere Pubbliche	88
Gestione Territorio	88
Politiche Sociali	88
Istruzione cultura e sport PT	77
Comunicazione	66
Demografici	65
Affari Generali	63

Per una più corretta analisi della organizzazione si è ritenuto opportuno precedere ad una simulazione di graduatoria comparativa che tenesse conto della intera struttura organizzativa e del peso che i singoli settori rappresentano nel loro complesso, utilizzando criteri oggettivi e informazioni più dettagliate al contesto della attività istituzionale.

Si è proceduto alla graduatoria dei settori, tenendo conto per la determinazione della entità, di una serie di fattori oggettivi di seguito riepilogati:

- a) *dati dimensionali della posizione in funzione della quantità e inquadramento delle risorse umane controllate*
- b) *grado di responsabilità della posizione sotto il profilo giuridico formale e sotto il profilo relazionale e delle dotazioni economiche assegnate*
- c) *analisi comportamenti organizzativi attesi per il Ruolo, suddivisi in competenze tecniche e competenze relazionali*
- d) *livello di complessità e responsabilità della posizione, analizzando nello specifico:*
 - *i processi relativi alla funzione istituzionale*
 - *la complessità dei controlli che ricadono sotto la sua diretta responsabilità (atti, risorse umane, risorse economiche, risorse strumentali)*
 - *il contesto complessivo dello scenario legislativo, sociale ed istituzionale.*



Il singolo item, a cui è attribuito uno specifico punteggio in rapporto all'intera organizzazione, determina una valutazione complessiva; l'area che ottiene il punteggio più alto è rapportata al valore 100% con diretta proporzionalità per le altre aree in funzione del loro punteggio.

La graduazione è stata effettuata per tutti i Settori.

Di seguito una sintesi della graduazione effettuata con la metodologia descritta, con il dettaglio dei risultati per item.



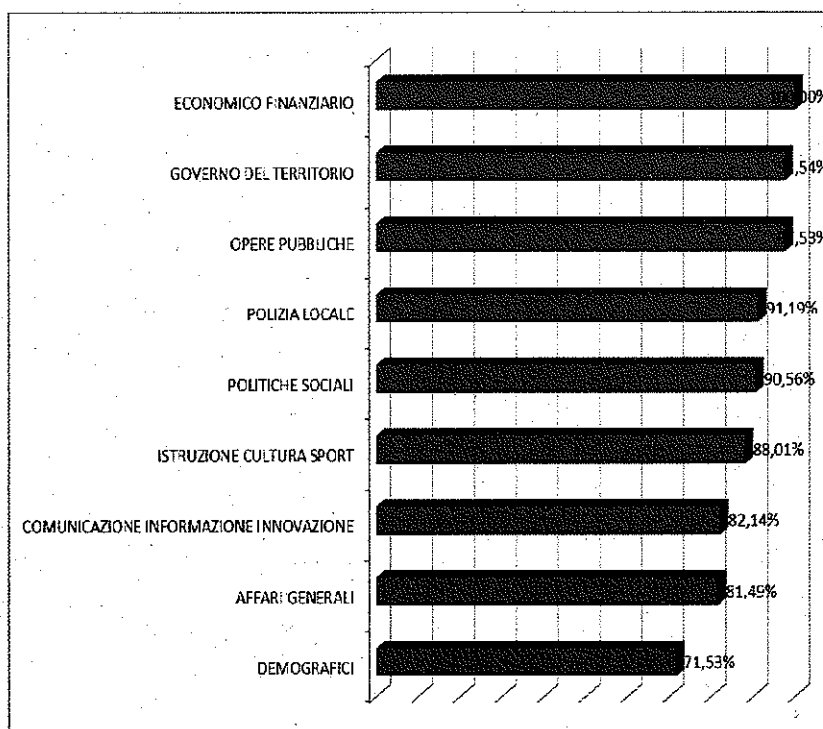
Dettaglio graduazione Settori

CASTELLANZA											Sotto
Posizione	AFFARI GENERALI	COMUNICAZIONE INNOVAZIONE	DEMOGRAFICI	ECONOMICO FINANZIARIO	ISTRUZIONE CULTURA SPORT	POLITICHE SOCIALI	GOVERNO DEL TERRITORIO	OPERE PUBBLICHE	POLIZIA LOCALE	Fattore	Fattore
dependenti categorie uffici	38,57	57,86	51,43	64,29	90,00	25,71	57,86	45,00	83,57	30,00%	300
professionisti coordinati	14,00	20,00	18,00	20,00	30,00	10,00	20,00	14,00	28,00	10,00%	300
Peg	60,00	100,00	80,00	120,00	80,00	60,00	100,00	100,00	60,00	40,00%	300
Resp.amm-cont.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	300
Resp.Civile	83,33	41,67	41,67	125,00	83,33	125,00	83,33	83,33	41,67	20,00%	300
Resp-penale	33,33	33,33	50,00	50,00	33,33	50,00	33,33	33,33	33,33	25,00%	500
Resp.Org.	50,00	25,00	50,00	50,00	25,00	50,00	50,00	50,00	75,00	10,00%	500
Rel. Est.	125,00	125,00	62,50	125,00	125,00	125,00	62,50	125,00	125,00	15,00%	500
Tit.studio	83,33	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	83,33	125,00	125,00	25,00%	500
Albi Prof. sapere	40,00	40,00	0,00	40,00	0,00	40,00	40,00	40,00	0,00	25,00%	400
saper fare	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	0,00	0,00	0,00	10,00%	400
saper essere	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	10,00%	400
Gest. Processi	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	35,00%	400
Prog. Innov.	40,00	90,00	50,00	143,75	200,00	115,00	320,00	181,25	177,50	35,00%	800
Controllo atti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00%	800
Controllo Ris Um	80,00	53,33	80,00	80,00	53,33	80,00	80,00	80,00	53,33	0,00%	800
Controllo finanze	40,00	13,33	26,67	26,67	26,67	13,33	26,67	26,67	26,67	10,00%	800
Controllo strumenti	26,67	53,33	26,67	80,00	53,33	80,00	53,33	53,33	53,33	5,00%	800
Rep. & disp.	26,67	80,00	26,67	26,67	26,67	26,67	26,67	80,00	53,33	10,00%	800
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	800
Scenario	200,00	133,33	133,33	200,00	133,33	200,00	200,00	200,00	200,00	25,00%	800
1300,90		1311,19	1141,93	1596,37	1405,00	1445,71	1557,02	1556,92	1455,74	1596,37	
81,49%		82,14%	71,53%	100,00%	88,01%	90,56%	97,54%	97,53%	91,19%	Valore massimo	

Graduazione Aree di Posizione Organizzativa al 2017



La sintesi della graduazione evidenzia 3 settori preponderanti nella organizzazione, 2 settori di rilevanza intermedia e 4 settori di minore impatto.



Sintesi nuova Graduazione Settori

Nella valutazione complessiva la nuova graduazione non si differenzia molto dalla vigente pesatura, salvo un scostamento minimo e differenziato tra i Settori Polizia locale e Servizi Sociali.

Tale nuova modalità di graduazione potrà costituire una base di lavoro per la definizione dell'organigramma definitivo, attività di "pesatura" spettante comunque al Nucleo di Valutazione.

SETTORE	PESATURA	SIMULAZIONE PESATURA
Economico Finanziario	95	100,00%
Polizia Locale	91	91,19%
Opere Pubbliche	88	97,53%
Gestione Territorio	88	97,58%
Politiche Sociali	88	90,56%
Istruzione cultura e sport PT	77	88,01%
Comunicazione	66	82,14%
Demografici	65	81,49%
Affari Generali	63	71,53%

Riepilogo della graduazione dei Settori con i differenti sistemi di graduazione



3. MAPPATURA DELLE COMPETENZE

3.1 L'attuale classe dirigente

Alcune considerazioni generali in merito alle Posizioni Organizzative (già Capi Settore), a seguito delle interviste individuali (*vedi allegato 2. Griglia Intervista PO*):

- tutte le P.O. si sono rese disponibili e collaborative nella fase della intervista, pur con iniziale timore, che può aver in parte influito sulla veridicità delle risposte;
- in generale considerano condivisibili e raggiungibili gli obiettivi strategici della Amministrazione, anche se lamentano una generale assenza di precise priorità ed indirizzi a causa della "inesperienza" dei nuovi Amministratori;
- considerano generalmente positivo il "clima" dell'organizzazione, anche se la valutazione riguarda più il rapporto con i loro collaboratori che tra i colleghi, con alcune criticità tra settori (anche se non espressamente dichiarate);
- nel corso delle interviste sono emerse chiaramente le difficoltà ad esercitare il proprio ruolo con una "visione" complessiva degli obiettivi generali, attraverso una modalità di lavoro esecutiva e raramente propositiva e innovativa, con una forte richiesta di un coordinamento esterno in assenza di capacità di auto-coordinamento;
- si è rilevata inoltre una forte esigenza di formazione e di aggiornamento, a loro avviso difficilmente attuabile stante l'emergenza costante a cui dover rispondere.

3.2 Analisi delle competenze e del potenziale delle Posizioni Organizzative

La valutazione delle competenze prevede la comparazione fra le competenze previste dal profilo professionale e quelle realmente detenute dai soggetti incaricati di Posizione Organizzativa (Capi Settore).

In seguito a tale comparazione viene evidenziato un gap.

La rilevazione è stata effettuata attraverso comportamenti osservabili, tramite specifiche schede compilate dal Segretario Generale (*vedi allegato 2. Mappa Competenze*).

La lettura della mappa delle competenze, prevede l'individuazione di 4 macro categorie:

- **Manager**

Il risultato deriva dalla rilevazione di elevate competenze tecnico professionali e manageriali, con un potenziale rinnovabile.

- **High Performer**

Il risultato deriva dalla rilevazione di alte competenze professionali a fronte di un basso potenziale, ovvero un basso valore delle competenze possedute ma non espresse.

In generale questo risultato viene raggiunto da chi pur essendo un grande lavoratore e un grande professionista non ha molte possibilità di sviluppo.



- **Gestionale**

Il risultato deriva dalla rilevazione di competenze professionali medio/basse a fronte di un alto potenziale, ovvero un alto valore delle competenze possedute ma non espresse.

In generale questo risultato viene raggiunto da chi ha molte competenze da esprimere ma non trova nel contesto in cui è inserito la capacità/possibilità di farlo.

- **Low Performer**

Il risultato deriva dalla rilevazione di scarse competenze professionali e di un basso potenziale.

Dall'analisi delle Mappe delle Competenze relative ai Responsabili di Posizione Organizzativa risulta, relativamente alle competenze prestazionali, una **distanza fra il valore atteso e quello riscontrato** molto differenziata tra i vari settori.

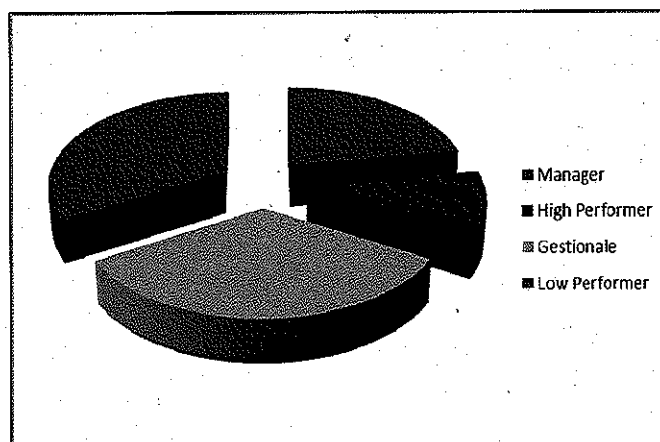
Il livello di prestazione è mediamente discreto, ma con alcuni livelli di sufficiente/non sufficiente di cui occorrerà tenere conto nella evoluzione del processo riorganizzativo.

Risulta prevalentemente positivo il valore del potenziale, ovvero delle competenze possedute ma non espresse, pur con alcune differenze.

Dalla lettura dei dati emerge, inoltre, una motivazione sostanzialmente alta e una bassissima disponibilità ed interesse a svolgere attività diverse da quelle attuali (indicatore di Rotazione).

Il punteggio totale ottenuto risente, tuttavia, di una bassa valutazione del livello di conoscenza, da parte della P.O., delle normative e procedure delle altre aree/settori del Comune.

Va sottolineato come una *cultura organizzativa burocratica e tecnocratica* non favorisca lo sviluppo delle competenze trasversali anche esistenti e anzi ne scoraggia l'espressione.



Riepilogo competenze per Categorie

Siamo di fronte quindi ad una organizzazione che può fare affidamento, in termini di produttività e competenze, su un limitato numero di collaboratori con funzioni effettivamente manageriali.



Le Categorie "D"

Sono state intervistate le 19 categorie "D" titolari di posizione di Vice Capo Settore o di Responsabile di Servizio (*vedi allegato 3. Griglia Intervista Categorie D*).

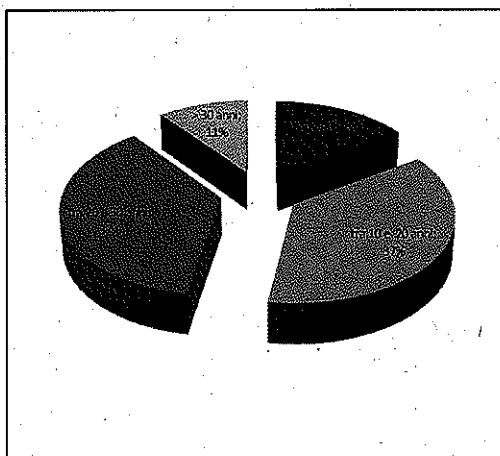
Dall'analisi generale emerge come in tali figure sia assente l'effettiva gestione di strutture complesse, l'alta professionalità e lo svolgimento delle funzioni in completa autonomia così come meglio descritto nel paragrafo 2.2

L'esito complessivo delle interviste riproduce la situazione risultante per le Posizioni Organizzative: alcuni elementi emergono per potenzialità e capacità, mentre la maggior parte si assesta in un posizione più esecutiva che propositiva, spesso autoreferenziale nell'ambito del settore di appartenenza.

Rispetto alle autovalutazioni raccolte nella intervista possiamo così sintetizzare;

- Motivazione buona: media del 7,81%
- Giudizio sufficiente sul clima generale dell'Ente: media 6,47%
- Giudizio buono sulla autovalutazione della performance lavorativa: media 8,31%
- Giudizio buono sulla autovalutazione della competenza tecnica: media 8,39%
- Buona valutazione sulla voglia di cambiamento: media 7,89%

Sicuramente l'elevata anzianità di servizio presso l'Ente ed il basso turnover non favoriscono una valutazione oggettiva e confrontabile con altre realtà.



io delle Categorie "D"

Tra i collaboratori intervistati sono comunque emerse alcune figure con professionalità, competenza e potenzialità che andrebbero meglio indagate, al fine di poter valorizzare alcuni profili professionali e disporre nel futuro di una platea più ampia di potenziali posizioni organizzative.



Nel complesso l'esito della analisi indica prevalentemente una struttura conservatrice, autoreferenziale e "protetta" dal rapporto consolidato da anni con i propri superiori e con i colleghi, nonché da una storica attribuzione operativa ed economica di ruolo "responsabile" senza un effettivo esercizio della funzione.

I report delle schede individuali (interviste e mappatura delle competenze) sono da considerarsi atti propedeutici finalizzati alla redazione della presente relazione, sono coperti dal diritto di riservatezza e si intendono di esclusiva proprietà degli estensori del documento.

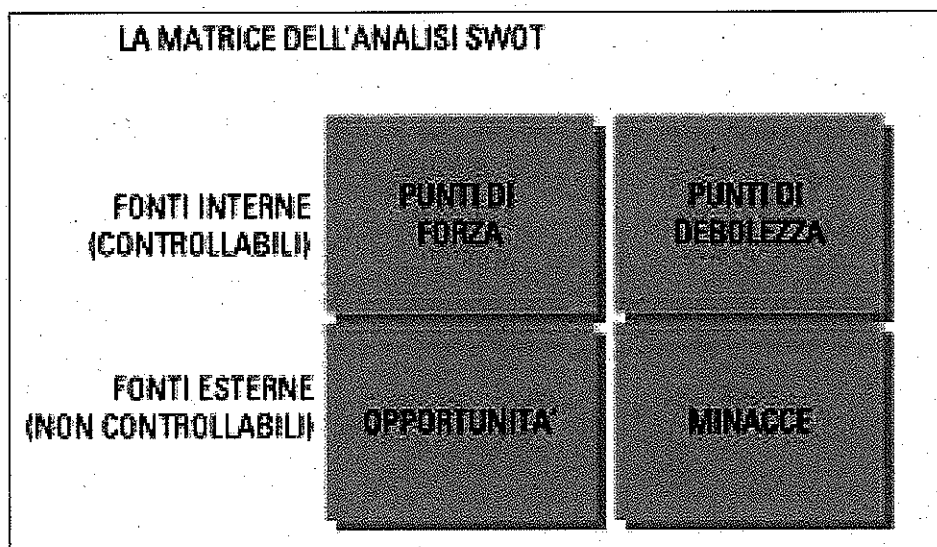


4. ANALISI SWOT

4.1 La metodologia dell'analisi SWOT

L'analisi SWOT (conosciuta anche come "matrice SWOT") è uno strumento di pianificazione strategica molto utile per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi che la matrice comporta è completa in quanto contempla sia l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) che esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità). I punti principali dell'analisi SWOT sono quindi:

- Punti di forza: le attribuzioni dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
- Punti di debolezza: le attribuzioni dell'organizzazione che sono dannose per raggiungere l'obiettivo;
- Opportunità: condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
- Minacce (o rischi): condizioni esterne che potrebbero recare danni alla performance.





4.2 Le risultanze dell'analisi generale

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
- una generalizzata "fedeltà" all'Ente, dato da un basso turnover, ma anche dal "prestigio" che ricopre il Comune di Castellanza; - una essenziale competenza tecnica diffusa che consente comunque di far fronte alle attività istituzionali (anche se non sempre con precisione e puntualità); - la disponibilità, da parte dei Responsabili, a sopperire con il tempo lavoro le eventuali carenze organizzative; - la volontà da parte della Amministrazione Comunale di intervenire in termini propositivi sulla struttura.	- il basso turnover e l'anzianità di servizio; - una generale resistenza al cambiamento; - una catena di comando poco lineare, distribuita con responsabilità attribuite più per continuità storica che per effettiva competenza; - un'organizzazione del lavoro con modalità operative disaggregate tra i vari settori; - una sostanziale difficoltà dei Responsabili a "essere capi" ed autonomi nelle decisioni, con spiccata compiacenza verso i propri collaboratori; - un limitato uso della effettiva "delega" da parte dei Responsabili.
OPPORTUNITA'	MINACCE
- definire una dotazione "ideale" utilizzando le possibilità offerte dai pensionamenti e dalle modalità di assunzione e/o mobilità consentite della norme; - definire nuove modalità di coordinamento, informazione e collaborazione tra i Settori, l'Amministrazione e i collaboratori - rivedere e rafforzare l'organizzazione, da supportare con una formazione mirata sia a livello tecnico che manageriale; - ipotizzare, a breve periodo, una maggiore razionalizzazione dei servizi e una ulteriore revisione della struttura.	- in assenza di una precisa definizione di responsabilità e ruoli sarà più difficile, da parte dell'intera organizzazione, far fronte in termini puntuali ed efficaci agli adempimenti istituzionali ed agli obiettivi strategici dell'amministrazione; - in assenza di interventi risolutivi si rischia una implosione della organizzazione per quantità di adempimenti richiesti e per modalità di lavoro sempre più complesse, con una ricaduta negativa sulla qualità dei servizi erogati.



5. LA PROPOSTA ORGANIZZATIVA

Le nostre proposte tengono conto delle seguenti finalità:

- semplificazione della organizzazione
- definizione chiara dei processi e delle responsabilità
- valorizzazione delle risorse umane disponibili
- peculiarità dell'Ente
- obiettivi prioritari della Amministrazione.

Come precedentemente citato occorre intervenire razionalizzando la struttura, oggi gravata di troppi livelli di responsabilità solo formali, ripristinando una catena di comando chiara e definitiva, definendo precisi ruoli e funzioni; non sussistono quindi le condizioni per l'attribuzione di Posizione Organizzativa agli attuali Vice Capi Settore e Responsabili di Servizio.

L'organigramma di seguito proposto delinea un primo livello di macro-analisi, che non può prescindere dalle risorse umane disponibili, su cui è necessario rimodulare l'organizzazione "ideale". In particolare, la "debolezza" delle attuali posizioni apicali e la loro difficoltà di lavorare in squadra, rappresentano oggettivi elementi fondamentali di cui si dovrà tener conto nella formulazione definitiva.

Per procedere alla riorganizzazione del Comune di Castellanza occorre tenere conto di due fattori oggettivi:

- la necessaria semplificazione della organizzazione porterà a limitare le attuali responsabilità giuridiche (ed economiche) con una inevitabile ricaduta in termini di "clima" generale e motivazione;
- occorre assicurare la continuità operativa dell'Ente, garantendo sia i principali servizi che la realizzazione degli obiettivi strategici della Amministrazione.

Alla luce di tali considerazioni si ritiene che un radicale, se pur necessario, mutamento organizzativo potrebbe essere difficilmente assorbito dalla struttura, provocando più danni che benefici.

Si propone quindi di avviare il processo riorganizzativo in 2 *step* temporali e distinti:

- **2017**
Dal 1/11/2017 procedere all'approvazione di un organigramma sostanzialmente invariato a livello apicale e semplificato nella gerarchia, con la conferma di Posizione Organizzativa agli attuali Capi-Settori fino al prossimo 31/12/2018.
Tale soluzione consente di confermare le attribuzioni economiche contrattuali, di far metabolizzare alla struttura la nuova impostazione operativa senza ulteriori cambiamenti, di



“rassicurare” gli attuali Capi Settore e di verificarne la capacità manageriale in una potenziale situazione organizzativa critica e conflittuale a seguito della riorganizzazione.

A supporto della riduzione delle indennità per le attuali PO non riconfermate si consiglia di procedere alla costituzione del fondo di produttività 2018 ed alla conseguente contrattazione decentrata con una attenta revisione degli istituti contrattuali disponibili.

- **2018**

Dalla diagnosi organizzativa effettuata è già possibile progettare una revisione sia della macro che della micro struttura, in una logica di semplificazione e razionalizzazione delle attività e dei procedimenti.

Nel corso del 2018, monitorando costantemente la tenuta della organizzazione vigente e la capacità di realizzazione degli obiettivi assegnati, sarà opportuno procedere con l'analisi e la verifica dei processi di lavoro nonché alla rilevazione dei principali indicatori di attività.

Con tali ulteriori elementi si potrà definire il nuovo organigramma procedendo, se risultasse funzionale, ad una ridefinizione dei settori, volta al miglior funzionamento dell'Ente.



Considerazioni proposta organizzativa

La seguente proposta, considerata 1° *step*, ripropone l'attuale suddivisione dei Settori, mantenendone sia il numero che l'attribuzione di funzioni.

Negli enti privi di personale con qualifica dirigenziale i responsabili delle strutture apicali, secondo l'ordinamento organizzativo dell'Ente, sono titolari delle posizioni organizzative disciplinate dagli artt.8 e seguenti del CCNL del 31.3.1999 (*l'art.15 del CCNL del 22.1.2004*).

Poiché nel Comune di Castellanza le strutture apicali sono rappresentate dai Settori, ad essi dovrà sovrintendere un (unico) funzionario incaricato come Posizione Organizzativa.

In tal senso l'Ente dovrà procedere, prima dell'approvazione dell'organigramma, alla revisione del proprio Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi (*Capo IV – Responsabili dei Settori e Servizi*) e del Documento di Dotazione Organica, in linea con i dettati normativi e coerentemente con la nuova organizzazione.

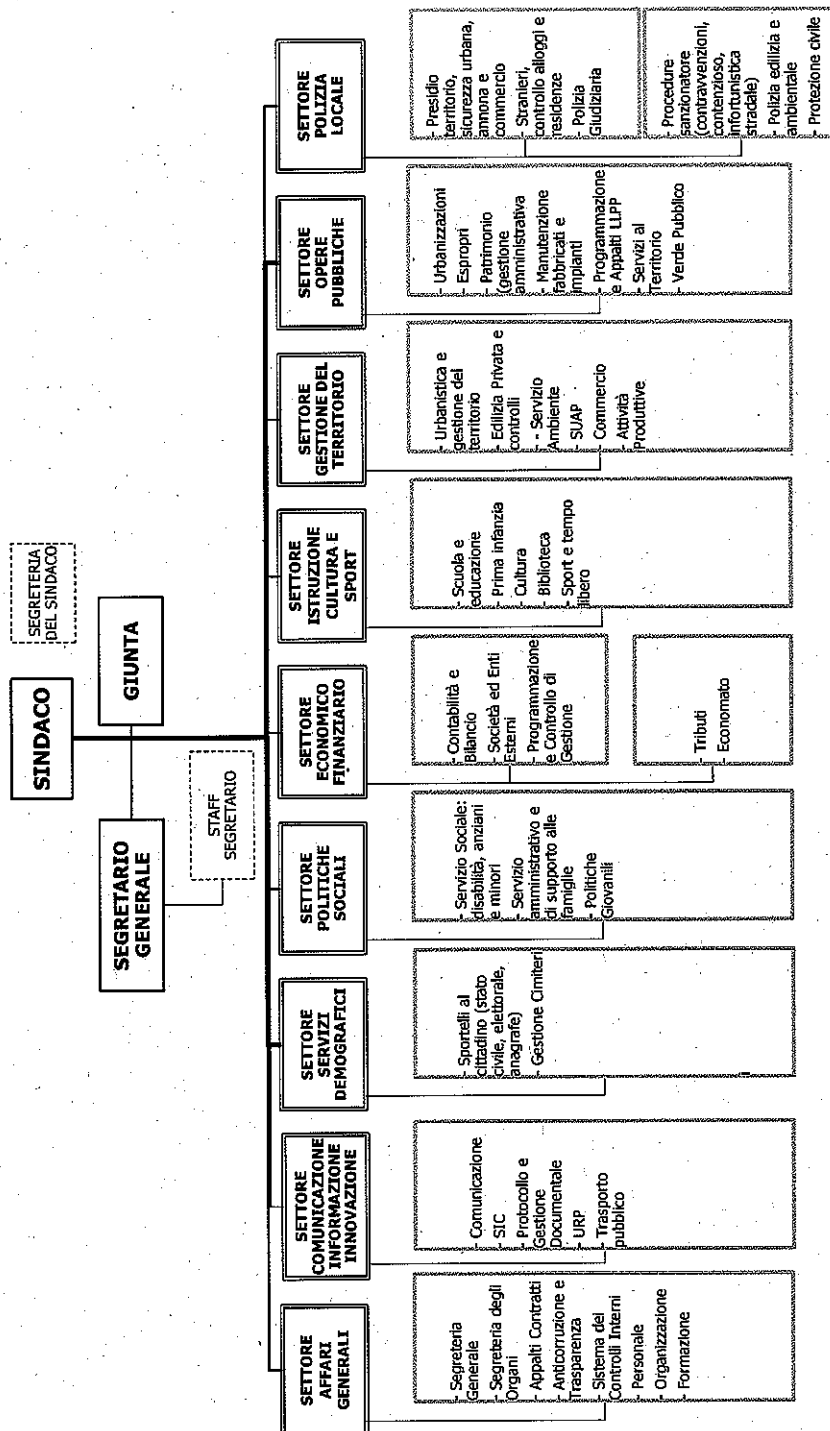
Anche la sottostante struttura può essere funzionalmente organizzata in Servizi ed Uffici, in analogia con l'attuale organigramma, con il vincolo di non poter erogare alcuna indennità specifica se con quella prevista sulle specifiche responsabilità previste dall'art. 17, comma 2, lett. f), del CCNL del 1.4.1999; tale Istituto non può essere riconosciuto indiscriminatamente ai lavoratori, in base alla categoria o al profilo di appartenenza, né essere legato al solo svolgimento dei compiti e delle mansioni ordinariamente previste nell'ambito del profilo posseduto dal lavoratore.

Sarà compito delle Posizioni Organizzative, sulla base del budget assegnato, identificare nell'ambito del proprio Settore il ruolo da ricoprire e ad attribuire con apposito decreto tale responsabilità, valorizzata secondo i criteri di pesatura adottati dall'Ente.

L'organigramma propone una struttura semplificata dei Servizi gestiti, da perfezionare all'interno dei singoli Settori con il supporto delle Posizioni Organizzative.



5.1 Proposta organizzativa 1/11/2017 – 31/12/2018





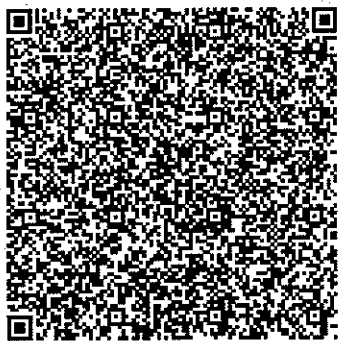
6. ULTERIORI CRITICITA' OPERATIVE RISCONTRATE

Oltre alla definizione della dotazione organica, riteniamo sia opportuno approfondire alcuni temi che consideriamo comunque vincolanti e conseguenti alla definizione dell'organizzazione nel breve-medio periodo, con conseguenti azioni da intraprendere:

- Prevedere dei percorsi formativi per tutti i dipendenti di carattere tecnico e giuridico sulle principali novità normative (p.es. contabilità armonizzata, Codice degli appalti, ecc.);
- Attivare una modalità di controllo su compiti e competenze interne finalizzata alla razionalizzazione dei costi di servizi;
- Analizzare la possibilità di gestione esternalizzata di alcune servizi (riscossioni, global service, trasporti);
- Adeguare l'organizzazione del Settore Servizi Sociali in coerenza con la rinnovata adesione all'Azienda Sociale.

Tali temi dovranno essere sicuramente analizzati e approfonditi in previsione del secondo *step* organizzativo.

Siav S.p.A - Contrassegno Elettronico



TIPO CONTRASSEGNO QR Code

IMPRONTA DOC C0CEE6AA85750CFA548F87D7FA67AB97DF2913B1461DD35B4075C055036209D9

Dati contenuti all'interno del Contrassegno Elettronico

Numero Protocollo 0020948/17

Data Protocollo 20/10/2017

Ufficio Competente 04 SEGRETARIO GENERALE

Credenziali di Accesso per la Verifica del Contrassegno Elettronico

URL IDENTIFICATIVO 7RHR2-6532

PASSWORD LN7vI

DATA SCADENZA Senza scadenza

COMUNE DI CASTELLANZA

DIPENDENTE

DATA

DATI ANAGRAFICI

TITOLO DI STUDIO

Secondaria I grado

Istituto professionale o simile

Secondaria II grado

Diploma Universitario/Laurea

Altro

REGIME ORARIO

Tempo Pieno

Part Time %.....

Permessi particolari (104/Sindacali/altri)

..... ore/gg

Convenzione con altri Enti

..... ore settimanali

CATEGORIA

Giuridica.....

Economica

PROFILO PROFESSIONALE

.....

ANNI DI LAVORO

Totali.....

Attuale Amministrazione

PRECEDENTI ESPERIENZE LAVORATIVE

Nel pubblico

Nel privato

Nel privato e nel pubblico

Nessuna

AREA PROFESSIONALE

SETTORE/SERVIZIO

.....

% tempo dedicato

.....

% tempo dedicato

.....

% tempo dedicato

ATTIVITA' PRINCIPALI

.....

.....

.....

.....

COMUNE DI CASTELLANZA

DIPENDENTE

RESPONSABILITA' DI PROCEDIMENTO/INDENNITA' RICONOSCIUTE

AREA PROFESSIONALE/TEMPO LAVORO

100% del tempo attuale		
Attività	%	note
%Tempo dedicato ai dirigenti e segretario		
%Tempo dedicato a utenti		
%Tempo dedicato a amministratori		
%Tempo dedicato agli atti e operatività		
%Tempo dedicato allo studio e aggiornamento		
% altro		

Ore settimanali di apertura sportello:..... ore

Ore mensili di straordinario, in media : ore

Giorni di ferie residui: giorni

ARRETRATI LAVORATIVI

Tipologia	Ritardo medio

COMUNE DI CASTELLANZA

DIPENDENTE

.....

AREA RELAZIONALE

CHE VOTO DAREBBE ALLA SUA SODDISFAZIONE LAVORATIVA

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

UN SUO SUCCESSO PROFESSIONALE

.....

.....

.....

UN SUO INSUCCESSO PROFESSIONALE

.....

.....

.....

RAPPORTI CON L'AMMINISTRAZIONE

.....

.....

.....

RAPPORTI CON IL SUPERIORE GERARCHICO

.....

.....

.....

RAPPORTI CON I COLLEGHI

.....

.....

.....

CHE VOTO DAREBBE AL "CLIMA GENERALE" DELL'ORGANIZZAZIONE

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

COMUNE DI CASTELLANZA

DIPENDENTE

.....

AREA ORGANIZZATIVA

CRITICITA' NELL'ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO

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

PUNTI DI FORZA NELL'ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO

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

CRITICITA' NELL'ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE

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

PUNTI DI FORZA NELL'ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE

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

CHE VOTO DAREBBE ALLA SUA PERFORMANCE LAVORATIVA

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

CHE VOTO DAREBBE ALLA SUA COMPETENZA TECNICA

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

CHE VOTO DAREBBE ALLA SUA VOGLIA DI CAMBIAMENTO

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ASPETTATIVE/SUGGERIMENTI

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

Giuridica			
Conoscenza della normativa del proprio settore	Ha una preparazione di base, ma non è un punto di riferimento per gli altri colleghi	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	E' molto preparato sulle norme specifiche del settore, continua ad aggiornarsi con frequenza ed è un punto di riferimento per i colleghi
Conoscenza della normativa di altri settori:			
Economico Finanziario	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una preparazione eccellente perché è il suo settore o perché ha avuto modo di lavorarci in passato o per studi specifici.
Urbanistica	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una preparazione eccellente perché è il suo settore o perché ha avuto modo di lavorarci in passato o per studi specifici.
LLPP	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una preparazione eccellente perché è il suo settore o perché ha avuto modo di lavorarci in passato o per studi specifici.
Polizia Municipale	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una preparazione eccellente perché è il suo settore o perché ha avuto modo di lavorarci in passato o per studi specifici.
Affari generali e sociale	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una preparazione eccellente perché è il suo settore o perché ha avuto modo di lavorarci in passato o per studi specifici.
Curiosità rispetto alla normativa di altri settori	Si mostra poco interessato	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Dimostra un interesse multidisciplinare e mostra curiosità di carattere generale anche attraverso autoformazione
Tecnico - Organizzativa			
Conoscenza dei processi lavorativi specifici del settore	Ha una preparazione di base, ma non è un punto di riferimento per gli altri colleghi	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Conosce molto bene i processi lavorativi del proprio settore, ha contribuito a ingegnerizzarli, analizza le necessità di cambiamento e si pone come parte attiva del cambiamento
Conoscenza dei processi lavorativi di altri settori:			
Economico Finanziario	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una conoscenza dei processi molto buona perché è il suo settore o per precedenti esperienze lavorative anche in organizzazioni diverse da quella attuale
Urbanistica	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una conoscenza dei processi molto buona perché è il suo settore o per precedenti esperienze lavorative anche in organizzazioni diverse da quella attuale
LLPP	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una conoscenza dei processi molto buona perché è il suo settore o per precedenti esperienze lavorative anche in organizzazioni diverse da quella attuale
Polizia Municipale	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una conoscenza dei processi molto buona perché è il suo settore o per precedenti esperienze lavorative anche in organizzazioni diverse da quella attuale
Affari generali e sociale	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.		Ha una conoscenza dei processi molto buona perché è il suo settore o per precedenti esperienze lavorative anche in organizzazioni diverse da quella attuale
Curiosità rispetto ai processi degli altri	Si mostra poco interessato	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Dimostra un interesse di carattere generale sull'organizzazione e si pone come parte attiva nel proporre cambiamenti non riguardanti il proprio settore
Informatica			
Conoscenza informatica di base	Ha scarsa conoscenza dei principali strumenti informatici di base come Word ed Excell	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Oltre ad avere una buona conoscenza dei principali strumenti informatici di base, utilizza strumenti più complessi. Promuove l'informaticizzazione e l'innovazione tecnologica come mezzo per migliorare la produttività.
Conoscenza dei programmi informatici dell'ente	Ha una preparazione di base sui programmi informatici usati nella quotidianità.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una buona preparazione sui programmi informatici del proprio settore e conosce altri programmi usati nell'ente. Mostra curiosità rispetto alle innovazioni informatiche utili all'intera organizzazione.

Anno:
Nome:
Categoria:

Cognome:
Ruolo Attuale:

COMPETENZE E ABILITÀ

Legge frettolosamente le informazioni	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Prende visione di tutte le informazioni, leggendole attentamente
Riflette con fatica e passa alle azioni e alle conclusioni	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Individua gli elementi cruciali e inserisce tutto nel contesto di sfondo
Spesso va fuori tema	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Non va fuori tema
Riassume con fatica i termini del problema	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Riassume efficacemente i termini del problema ricomponendoli in una visione unitaria e globale
Procede con una logica sequenziale nell'affrontare un problema.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Anche in situazioni di complessità ha una visione completa, efficace e originale
Di fronte alle novità prende tempo	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Di fronte alle novità sa inquadrare velocemente il contesto generale
Vive i cambiamenti come faticosi e stressanti	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Chiede ai colleghi e superiori se può svolgere esperienze nuove.
E' rigidamente ancorato a modelli passati	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					E' aperto a nuove soluzioni e nuovi modi di lavorare
Fa solo quanto gli viene chiesto espressamente di fare	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Cerca di anticipare la situazione ed agisce di conseguenza
Accetta sempre le proposte degli altri senza produrre una propria idea o alternativa	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					E' sempre propositivo e individua soluzioni veloci ed efficaci
Di fronte alle difficoltà manifesta evidenti discontinuità di impegno	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Di fronte alle difficoltà mantiene inalterato il suo rendimento.
Di fronte alle difficoltà tende a deprimersi o ad agire impulsivamente	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Controlla le proprie emozioni e affronta con positività le situazioni di incertezza o ambiguità
Necessità di essere costantemente stimolato per presidiare il compito.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					E' focalizzato sui compiti assegnati senza perdere la visione d'insieme
E' interessato ai soli obiettivi dell'area di competenza o personali	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					E' sensibile e coinvolto negli obiettivi dell'organizzazione
Evita situazioni in cui deve decidere o procrastina il momento della scelta.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Sa strutturare un processo decisionario
Vive con difficoltà le situazioni di rischio.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Nelle situazioni di rischio rassicura gli altri mostrandosi fiducioso

COMUNE DI CASTELLANZA

Tende ad evitare le situazioni di scambio comunicativo.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Esprime il proprio pensiero e anche il disaccordo, ma sa includere il punto di vista degli altri.
Tende a comunicare principalmente via mail o per scritto	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Usa più canali e strumenti di comunicazione, privilegiando il colloquio verbale per questioni importanti
Le sue comunicazioni appaiono incomplete e poco chiare al ricevente.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Ha uno stile di comunicazione fluido e articolato anche in contesti nuovi e complessi. .
Mantiene la stessa comunicazione con ogni tipo di interlocutore	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Sa adeguare la comunicazione ad interlocutori diversi
Formula affermazioni mai supportate da argomenti validi	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Ha sempre argomenti validi a supporto delle sue affermazioni
Non riesce ad essere rassicurante con l'interlocutore	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					E' rassicurante e trasmette fiducia all'interlocutore
Si preoccupa di esprimere la propria opinione senza dedicare la giusta attenzione alle risposte degli altri	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Comprende le posizioni dell'altro e gestisce il confronto.
Tende a non ascoltare e/o ad interrompere l'interlocutore	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Ascolta con attenzione senza interrompere e si assicura di aver compreso correttamente il punto di vista altrui
Tende a rimanere isolato e autonomo rispetto a i colleghi.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					E' integrato in ogni situazione relazionale ed è un punto di riferimento per promuovere l'integrazioni tra persone e uffici.
Non partecipa e/o non propone attività di gruppo anche extralavorative	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Partecipa e/o propone attività di gruppo anche extralavorative
Nel confronto diretto può essere aggressivo e chiude bruscamente le discussioni.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Sdrammatizza con senso dell'umor e stempera le tensioni
Rimane rigido sulle sue posizioni e non cerca il punto d'incontro	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Cerca il possibile punto di incontro con posizioni di compromesso
Definisce o assegna le priorità in modo scorretto.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Sa organizzare il lavoro altrui e assegnare le priorità sui compiti da svolgere.
Non è autonomo nella individuazione delle priorità	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Formula previsioni e identifica le priorità d'azione in modo autonomo
Opera principalmente per urgenze	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Pianifica con strumenti formalizzati il lavoro
Non individua le variabili che causano un rallentamento dei tempi	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Controlla le fasi di avanzamento ed eventualmente sa ripianificare
E' tendenzialmente individualista	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					E' orientato a valorizzare la collaborazione

COMUNE DI CASTELLANZA

E' poco orientato a trasferire ad altri informazioni e conoscenze	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Trasferisce ad altri informazioni e conoscenze
Appare focalizzato su di sé e tende a porsi in maniera direttiva e autoritaria	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Sa dare visione al sistema degli interlocutori e orienta le priorità proprie e altrui
Tende a sfuggire un ruolo di guida.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					E' capace di delegare e nelle situazioni di conflitto si sforza di trovare la soluzione
Fatica a riconoscere e valorizzare le capacità dei collaboratori/colleghi	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Riconosce i singoli e il gruppo costruendo un clima di fiducia e di confronto.
Non investe nella valutazione e valorizzazione dei collaboratori	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Sa pianificare lo sviluppo dei collaboratori e sa costruire percorsi di autonomia e crescita altrui.
Le attività che lo interessano maggiormente sono al di fuori del contesto lavorativo.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Vive il lavoro come uno spazio di autorealizzazione professionale. Pensa che il lavoro lo aiuti ad esprimere il proprio talento.
Nello svolgere le proprie attività ha spesso un atteggiamento annoiato	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Nello svolgere le proprie attività è spesso propositivo e sorridente
Ha mostrato una scarsa costanza nell'impegno	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Ha dimostrato costanza nell'impegno anche in situazioni difficili
Di fronte alle difficoltà manifesta evidenti discontinuità di impegno	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Di fronte alle difficoltà mantiene inalterato il suo rendimento
Si dimostra poco flessibile ai cambiamenti.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					In situazioni di cambiamento si è posto in chiave positiva e proattiva
Ha sempre soluzioni standard valide in ogni situazione	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Propone soluzioni diverse a seconda della situazione, adattandosi al contesto e agli interlocutori
E' impreciso e disordinato	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Svolge con precisione i propri compiti
Rispetto alle richieste, non garantisce la qualità e la continuità delle risposte.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti					Rispetto alle richieste, da sempre soluzioni efficaci e tempestive

Giuridica			
Conoscenza della normativa del proprio settore	Ha una preparazione di base, ma non è un punto di riferimento per gli altri colleghi	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	E' molto preparato sulle norme specifiche del settore, continua ad aggiornarsi con frequenza ed è un punto di riferimento per i colleghi
Conoscenza della normativa di altri settori:			
Economico Finanziario	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una preparazione eccellente perché è il suo settore o perché ha avuto modo di lavorarci in passato o per studi specifici.
Urbanistica	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una preparazione eccellente perché è il suo settore o perché ha avuto modo di lavorarci in passato o per studi specifici.
LLPP	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una preparazione eccellente perché è il suo settore o perché ha avuto modo di lavorarci in passato o per studi specifici.
Polizia Municipale	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una preparazione eccellente perché è il suo settore o perché ha avuto modo di lavorarci in passato o per studi specifici.
Affari generali e sociale	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una preparazione eccellente perché è il suo settore o perché ha avuto modo di lavorarci in passato o per studi specifici.
Curiosità rispetto alla normativa di altri settori	Si mostra poco interessato	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Dimostra un interesse multidisciplinare e mostra curiosità di carattere generale anche attraverso autoformazione
Tecnico - Organizzativa			
Conoscenza dei processi lavorativi specifici del settore	Ha una preparazione di base, ma non è un punto di riferimento per gli altri colleghi	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Conosce molto bene i processi lavorativi del proprio settore, ha contribuito a ingegnerizzarli, analizza le necessità di cambiamento e si pone come parte attiva del cambiamento
Conoscenza dei processi lavorativi di altri settori:			
Economico Finanziario	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una conoscenza dei processi molto buona perché è il suo settore o per precedenti esperienze lavorative anche in organizzazioni diverse da quella attuale
Urbanistica	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una conoscenza dei processi molto buona perché è il suo settore o per precedenti esperienze lavorative anche in organizzazioni diverse da quella attuale
LLPP	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una conoscenza dei processi molto buona perché è il suo settore o per precedenti esperienze lavorative anche in organizzazioni diverse da quella attuale
Polizia Municipale	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una conoscenza dei processi molto buona perché è il suo settore o per precedenti esperienze lavorative anche in organizzazioni diverse da quella attuale
Affari generali e sociale	Ha una scarsa conoscenza perché non è il proprio settore.		Ha una conoscenza dei processi molto buona perché è il suo settore o per precedenti esperienze lavorative anche in organizzazioni diverse da quella attuale
Curiosità rispetto ai processi degli altri	Si mostra poco interessato	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Dimostra un interesse di carattere generale sull'organizzazione e si pone come parte attiva nel proporre cambiamenti non riguardanti il proprio settore
Informatica			
Conoscenza informatica di base	Ha scarsa conoscenza dei principali strumenti informatici di base come Word ed Excell	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Oltre ad avere una buona conoscenza dei principali strumenti informatici di base, utilizza strumenti più complessi. Promuove l'informaticizzazione e l'innovazione tecnologica come mezzo per migliorare la produttività.
Conoscenza dei programmi informatici dell'ente	Ha una preparazione di base sui programmi informatici usati nella quotidianità.	mettere una x più o meno vicino ai comportamenti descritti	Ha una buona preparazione sui programmi informatici del proprio settore e conosce altri programmi usati nell'ente. Mostra curiosità rispetto alle innovazioni informatiche utili all'intera organizzazione.

***Griglia Intervista- Analisi Organizzativa
Comune CASTELLANZA (VA)***

GRIGLIA INTERVISTA

POSIZIONE:

.....

TITOLARE: (nome e cognome)

.....

DATA COMPILAZIONE SCHEDA:

.....

GRIGLIA INTERVISTA

**RUOLO
DELLA POSIZIONE APICALE.**

100% del tempo attuale

Attività	Valori percentuali	note
%Tempo dedicato al coordinamento con altri dirigenti e segretario		
%Tempo dedicato a collaboratori		
%Tempo dedicato a utenti		
%Tempo dedicato a amministratori		
%Tempo dedicato agli atti		
%Tempo dedicato agli altri Enti		
%Tempo dedicato allo studio e aggiornamento		
% altro		

GRIGLIA INTERVISTA**1.DIMENSIONI****1.A UFFICI DIPENDENTI** (numero e denominazione):

Denominazione Ufficio	Orario apertura al pubblico	Note

1. B COMPOSIZIONE DEGLI UFFICI

Nome e Cognome	Categoria e Livello (% part time)	Ufficio	Attività svolte	Note

N. totale dipendenti:

n. dipendenti ufficio 1:

n. dipendenti ufficio 2:

n. dipendenti ufficio 3:

n. dipendenti ufficio 4:

n. dipendenti ufficio 5:

n. dipendenti ufficio 6:

1. C NUMERO DI PROFESSIONISTI E/O SOCIETA' ESTERNE COORDINATE O AFFIDATARIE DI SERVIZI

(numero e denominazione attività assegnata):

Tipologia Professionista	Servizio erogato

2. RESPONSABILITÀ**CAPITOLI DI PEG ASSEGNATI (DIVISI IN ENTRATA E IN USCITA)****Entrate**

N°

IMPORTO

Uscite

N°

IMPORTO

Numero di programmi del DUP attribuiti

N°

3. PROFESSIONALITÀ

3.A. La posizione ricomprende le competenze del Vice-Segretario? (Tit. di studio obbligatorio Laurea Giurisprudenza o equipollente)

SI ☐NO ☐

3.B Per coprire la posizione è richiesta una laurea specialistica? (da Regolamento Concorsi)

SI ☐NO ☐

3. C Titolo di studio posseduto

.....

.....

.....

3.D Competenze Manageriali (possibili quesiti, non somministrare le domande le cui risposte sono già emerse in corso di intervista)

1. Delega alcune responsabilità ai collaboratori o gestisce tutto direttamente? (verificare grado di autonomia dei collaboratori) (*Visione globale, Leadership, Team Work, Coaching*)

.....

.....

.....

2. Organizza riunioni periodiche con i collaboratori per fare il punto della situazione? (*Programmazione, Leadership, Team Work, Coaching*)

.....

.....

.....

3. Ha proposto o attuato recentemente soluzioni organizzative volte all'efficientamento? (*Innovatività, Iniziativa Realizzatrice, Decisionalità, Orientamento agli Obiettivi*)

.....

.....

.....

4. Ha proposto o attuato recentemente azioni di riorganizzazione o innovazione dei servizi? (*Innovatività, Iniziativa Realizzatrice, Decisionalità, Orientamento agli Obiettivi*)

.....

.....

.....

5. Come valuta gli obiettivi complessivi dell'Amministrazione? (*Visione Globale*)

.....

.....

.....

GRIGLIA INTERVISTA

6. I collaboratori lavorano in squadra? (*Coaching, Team Work, Integrazione*)

7. Nell'Area sussistono situazione di conflitto anche lieve? (verificare come affronta e gestisce il conflitto) (*Gestione del Conflitto, Ascolto attivo, Persuasione, Coaching, Team Work*)

8. Come si rapportano a lei i suoi collaboratori? (*Leadership, Coaching, Comunicazione, Persuasione, Integrazione, Team Work*)

9. Tempi di risposta alle richieste (*Precisione e Affidabilità*)

10. Reperibilità e tracciabilità dei dati (esistenza e organizzazione archivi anche on line, cartellina pero ogni pratica) (*Precisione*)

4. GESTIONE**4.A. Attuale complessità dello scenario cui la posizione deve fare riferimento :**

NORMATIVA	alta ☐	media ☐	bassa ☐
SOCIALE (portatori di interesse)	alta ☐	media ☐	bassa ☐
SISTEMA ISTITUZIONALE DI RIFERIMENTO	alta ☐	media ☐	bassa ☐

Breve descrizione dello scenario che determina i giudizi di complessità:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. B. Arretrati lavorativi

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. C. Punti di criticità oggettivi e/o soggettivi. Soggettivi: relazioni con la politica poco chiara, segretario, collaboratori. Oggettive : se strumenti obsoleti, parco automezzi insufficiente, logistica, uffici troppo piccoli, orari apertura troppo vasti. Chiedere a tutti l'orario di apertura verso il pubblico.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

[illegible]

[illegible]