

Comune di AREZZO
Provincia di AREZZO
SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI



Comune di AREZZO
Provincia di Arezzo

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

1. PREMESSA

L'art. 27 del CCNL del 23.12.1999 del comparto Regioni ed autonomie locali, Area della dirigenza - parte normativa 1998/2001 e parte economica 1998/1999, stabilisce che gli Enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi:

1. alla collocazione nella struttura;
2. alla complessità organizzativa;
3. alle responsabilità gestionali interne ed esterne.

La valutazione delle posizioni lavorative si configura quindi come un processo con il quale ogni singolo insieme di responsabilità, attività, competenze e finalità viene confrontato con altri insiemi presenti nell'organizzazione di riferimento per determinare il valore organizzativo della posizione ed inserirla in una scala gerarchizzata dei valori medesimi.

La posizione, quindi, è un insieme definito di attività, relazioni, responsabilità e competenze che caratterizzano un ruolo lavorativo nell'organizzazione stessa. L'oggetto della valutazione è rappresentato esclusivamente dai compiti, dalle attività e dalle responsabilità correlate alla posizione lavorativa.

Ciò premesso, le principali finalità del processo di analisi e di successiva valutazione delle posizioni sono sostanzialmente quelle di individuare una "scala di valori" delle differenti posizioni lavorative in modo tale da poter attuare un'equa politica retributiva.

Progettare un sistema di valutazione delle posizioni significa definirne il valore; oggetto della valutazione è perciò lo "spazio" operativo, l'ampiezza, l'intensità, il livello di interazione e di interdipendenza di una posizione lavorativa; la valutazione è di tipo "oggettivo" ed è rappresentata da *ciò che si deve fare* e dal *come si deve farlo*: un importante strumento di gestione delle risorse umane finalizzato al miglioramento continuo delle rispettive professionalità.

Le finalità del sistema di valutazione delle posizioni sono quindi configurabili nei seguenti assiomi:

1. coinvolgere il dipendente nelle azioni e nelle strategie dell'Ente;
2. migliorare le prestazioni individuali e di gruppo;
3. motivare e responsabilizzare il personale all'interno dell'organizzazione;
4. orientare la prestazione al risultato, superando la logica dell'adempimento formale e burocratico;
5. valorizzare percorsi di sviluppo professionale;
6. corrispondere i compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.

Sarà opportuno considerare quanto però il sistema di valutazione interagisce con altri sistemi di gestione del personale; in particolare il sistema interagisce:

- a) con il sistema formativo in quanto rende disponibili informazioni per la programmazione di interventi specifici finalizzato alla "costruzione" del modello organizzativo atteso;
- b) con il sistema incentivante in quanto consente di attuare una opportuna politica premiante: le retribuzioni non possono essere tutte uguali perché le prestazioni esprimono capacità professionali diversificate;
- c) con il sistema organizzativo in quanto contribuisce ad orientare le politiche di direzione del personale;
- d) con il sistema della qualità in quanto contribuisce al processo di miglioramento continuo delle attività e dei processi di lavoro ;
- e) con il sistema di pianificazione e controllo dell'Ente in quanto contribuisce a diffondere la cultura della direzione per obiettivi.

Il sistema di valutazione delle posizioni deve inevitabilmente innestarsi in questo quadro nella consapevolezza che l'organizzazione si regge su una serie di variabili dimensionali di assoluto valore.

3E+4P+4S+3R non un polinomio ma una sintesi del concetto di organizzazione.

3E ovvero efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa e gestionale dell'azienda medesima secondo il principio del pareggio di bilancio. Efficienza, efficacia ed economicità sono però mete verso le quali tendere la fase di avviamento dell'ente: la pianificazione strategica ovvero il processo finalizzato alla costruzione della strategia aziendale deve garantire questi obiettivi anche attraverso un puntuale sistema di controllo strategico in grado di offrire, attraverso la costruzione di opportuni indicatori di misurazione, il grado di attendibilità e di raggiungimento degli obiettivi declinati proprio partendo dalla costruzione della strategia.

4P ovvero procedimenti, progetti, procedure e processi costituiscono l'ossatura della dimensione organizzativa. Ogni organizzazione si muove, dopo aver delineato funzioni e responsabilità, proprio attraverso procedimenti, progetti, procedure e processi. Potrà essere interessante però avviare un percorso finalizzato ad apprezzare il valore degli stessi introducendo tecniche di autovalutazione e di misurazione che permettono di guardare i servizi dall'esterno verso l'interno (logica dell'utente), dall'interno verso l'esterno (logica dei processi interni), rispetto al passato (logica economico-finanziaria) e rispetto al futuro (logica di innovazione e sviluppo).

4S ovvero sapere, saper fare, saper essere e saper apprendere e 3R ovvero relazioni, risultati e responsabilità. In una parola la descrizione del RUOLO organizzativo.

Le risorse umane quindi volano e motore propulsore per l'avviamento dei servizi dell'Ente e il miglioramento organizzativo di quelli esistenti. Un'organizzazione quindi che, ponendo al centro della propria strategia l'utenza, si serve delle competenze diffuse e nello stesso momento programma strategie di valorizzazione e di sviluppo delle risorse umane introducendo puntuali strumenti di gestione del personale.

Il Comune di DENOMINAZIONE, dotato di un ruolo dirigenziale unico, intende promuovere le funzioni dirigenziali con lo scopo di:

- a) porre il "cittadino" e il "dipendente" al centro delle scelte organizzative;
- b) operare secondo una logica di risultato;
- c) gestire l'organizzazione in modo flessibile e possibilmente per processi;
- d) coinvolgere e valorizzare tutte le risorse disponibili.

In particolare, al dirigente del Comune di DENOMINAZIONE è chiesto di:

- a) partecipare attivamente alla definizione del Bilancio e degli obiettivi per il Settore di competenza, delle risorse necessarie per il loro raggiungimento e dei parametri e indicatori utili alla loro verifica, sviluppando proposte ed intervenendo nei momenti di programmazione e coordinamento dell'Ente, anche in materia di fabbisogno del personale;
- b) ripartire gli obiettivi e le risorse per l'attuazione dei programmi a lui assegnati attraverso gli strumenti di programmazione;
- c) elaborare e adottare l'organizzazione delle strutture in funzione degli obiettivi da raggiungere, nei limiti delle risorse assegnategli;
- d) coordinare l'attività dei Servizi di competenza e verificare l'andamento della realizzazione dei programmi assegnati;
- e) gestire il personale assegnato secondo criteri di omogeneità, attenendosi alle linee generali di politica del personale, compreso l'istituto della mobilità;

- f) rispondere agli organi di indirizzo politico-amministrativo del raggiungimento degli obiettivi assegnatigli, esercitando in piena autonomia le proprie funzioni direzionali;
- g) coordinare l'attività del settore al fine di assicurare la snellezza e l'efficienza dei processi trasversali di lavoro e l'uniformità dei procedimenti;
- h) svolgere qualunque altra attività necessaria per il perseguimento degli obiettivi assegnati;
- i) occuparsi di tutti i compiti, compresa l'adozione di atti e provvedimenti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno, che la legge, lo Statuto o altre norme regolamentari non riservino ad altri organi dell'Ente;
- j) verificare e controllare l'andamento delle performance organizzative e individuali, analizzando periodicamente gli scostamenti tra obiettivi fissati e risultati raggiunti;
- k) vigilare sulla effettiva produttività delle risorse umane assegnate e sull'efficienza della struttura assegnata;
- l) curare l'osservanza delle disposizioni in materia di controllo delle assenze al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche;
- m) assicurare il coordinamento e l'integrazione delle attività delle strutture organizzative di competenza.

2. IL MODELLO DI RIFERIMENTO

Il sistema di valutazione delle posizioni ideato prende a modello il metodo di E.N. Hay per il quale i fattori di valutazione sono tre:

a) la COMPETENZA

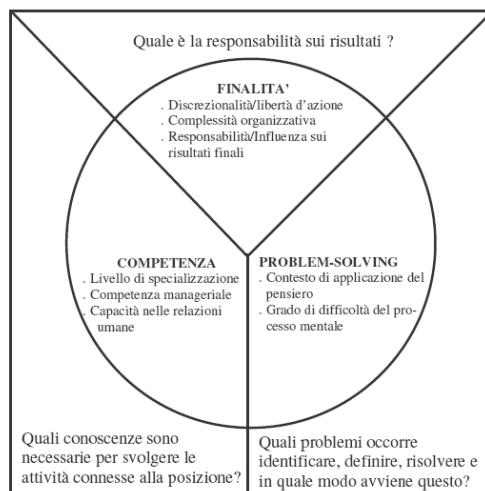
- Ampiezza e/o profondità di conoscenze ed esperienze in campo tecnico, giuridico, amministrativo per studiare/impostare programmi e progetti relativi ai prodotti/servizi di competenza;
- Ampiezza della competenza necessaria per pianificare integrare e coordinare la realizzazione di prodotti/servizi o programmi/progetti, attraverso la gestione di processi/procedimenti e risorse;
- Ampiezza della competenza necessaria per sviluppare e/o mantenere rapporti con interlocutori interni/esterni o per sviluppare e motivare le risorse umane.

b) il PROBLEM SOLVING

- Vincoli e limiti posti dal contesto di riferimento inteso come quadro degli indirizzi normativi e regolamentari;
- Complessità/variabilità dei problemi tecnico/operativi e gestionali e relativa difficoltà di risoluzione.

c) La FINALITA'

- Grado di indirizzo e controllo a cui si è soggetti in relazione al livello organizzativo di appartenenza (in coerenza con quanto previsto nel Regolamento di Ordinamento degli Uffici e dei Servizi);
- Valore in Euro, su base annuale, delle voci di bilancio (spese correnti e in conto capitale, entrate) maggiormente influenzate dalla Posizione;
- Grado di responsabilità sulla dimensione organizzativa, strategica ed economica (remota, contributiva, diretta/condivisa, diretta primaria).



Il processo tipico per la valutazione di una posizione organizzativa deve prevedere i seguenti steps:

Comune di AREZZO
Provincia di AREZZO
SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

- a) La prima fase “Analisi documentazione aziendale” è finalizzata a definire il contesto ambientale, organizzativo, finanziario e strategico della posizione dirigenziale, anche attraverso l’ausilio della seguente scheda di mappatura della posizione:

SCHEDA DI DESCRIZIONE DELLE POSIZIONI

Ente

Posizione

COMUNE DI

LIVELLO DI SPECIALIZZAZIONE

COMPETENZA MANAGERIALE

GOVERNO DELLE RELAZIONI UMANE

DOTAZIONE DI RISORSE UMANE

CONTESTO AMBIENTALE

GRADO DI DIFFICOLTA' DEL PROCESSO DECISIONALE

DISCREZIONALITA'

COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

DIMENSIONAMENTO ECONOMICO

RESPONSABILITA'

- b) La seconda fase “Valutazione della posizione attesa” è finalizzata a misurare il valore organizzativo della posizione rispetto ai fattori specifici del metodo E.N. Hay.
- c) La terza fase “Determinazione del trattamento retributivo” è finalizzata alla definizione della retribuzione di posizione e di risultato correlata al ruolo, ai programmi e agli obiettivi della posizione dirigenziale.

3. I RUOLI

Il sistema di valutazione delle posizioni elaborato prevede distinti momenti di valutazione posti in carico a soggetti differenti.

L’individuazione dell’area dirigenziale nell’ambito della struttura organizzativa dell’Ente nonché la graduazione del valore strategico dei fattori di valutazione (competenza, problem solving e finalità) è di competenza dell’organo esecutivo, tenuto conto degli obiettivi, dei programmi e delle attese connessi alla realizzazione degli obiettivi strategici. In ogni caso la somma dei pesi attribuiti a ciascun fattore di valutazione è pari a 100.

L’Organismo Indipendente di Valutazione propone all’Amministrazione Comunale, previa analisi della documentazione aziendale per circoscrivere il contesto ambientale, organizzativo, finanziario e strategico della posizione dirigenziale, la valutazione della posizione, anche attraverso

L'attribuzione dei pesi dei sotto-fattori che definiscono i fattori specifici del metodo E.N. Hay, della posizione con l'intento di misurare il valore organizzativo della posizione rispetto ai fattori specifici del metodo E.N. Hay, nonché la determinazione del trattamento retributivo di posizione. La retribuzione di risultato di ogni singola posizione è definita annualmente sulla base degli obiettivi assegnati alla stessa e nell'ambito del piano strategico annuale.

Spetta al Sindaco l'attribuzione dell'incarico dirigenziale che tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati ed alla complessità della struttura interessata, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente, dei risultati conseguiti in precedenza nell'amministrazione di appartenenza e della relativa valutazione, delle specifiche competenze organizzative possedute, nonché delle esperienze di direzione eventualmente maturate all'estero, presso il settore privato o presso altre amministrazioni pubbliche, purché attinenti al conferimento dell'incarico. Al conferimento degli incarichi e al passaggio ad incarichi diversi non si applica l'articolo 2103 del codice civile.

4. GENERALITA' DEL SISTEMA

Questo sistema di valutazione progettato per la graduazione delle posizioni dirigenziali è caratterizzato da fattori che si possono elencare nei seguenti punti:

- a) la valutazione e la valorizzazione delle competenze sono alla base di questo processo valutativo che si distingue anche per la rilevazione di fattori tipicamente organizzativi;
- b) la rilevazione della dimensione organizzativa nei suoi elementi di complessità strutturale, finanziaria, relazionale, funzionale quale componente oggettiva dell'apparato istituzionale.

Il sistema di valutazione per l'individuazione e la graduazione delle posizioni progettato è caratterizzato da una scheda per la rilevazione del valore organizzativo di ciascuna posizione dirigenziale.

La scheda è strutturata secondo n.3 fattori di rilevazione variamente graduati in relazione al valore assoluto "100":

- a) Competenze (es. peso 30);
- b) Problem solving (es. peso 40);
- c) Finalità (es. peso 30).

Ciascun fattore è suddiviso in differenti sotto-fattori con incidenze percentuali variabili e determinate in funzione della posizione oggetto di valutazione. La somma delle incidenze percentuali variabili dà in ogni caso 100.

I sotto-fattori sono così articolati:

FATTORI	SOTTO-FATTORI
Competenze	livello di specializzazione
	competenza manageriale
	governo delle relazioni umane
	dotazione di risorse umane
Problem solving	contesto ambientale
	grado di difficoltà del processo decisionale
Finalità	Discrezionalità
	complessità organizzativa
	dimensionamento economico
	Responsabilità
	Impatto sulla strategia

5. GLI EFFETTI DISTORSIVI DA EVITARE

Effetto alone

Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere tutta la valutazione.

Standardizzazione

Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione.

Appiattimento

Il valutatore assegna costantemente il valore centrale/medio per tutte le scale di valutazione.

Durezza

Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo.

Equazione personale

Il valutatore ritiene accettabili solo coloro i quali hanno caratteristiche simili o uguali alle sue.

Influenza di giudizi precedenti

Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza, piuttosto che ai dati emersi.

Influenza dei pregiudizi

Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi.

Slittamento

Il valutatore in giudizi successivi assegna acriticamente punteggi sempre migliori.

Influenza della mansione

Il valutatore non prende in considerazione la prestazione del valutato ma la mansione a lui affidata.

Generosità

La valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il candidato.

6. I FATTORI DI VALUTAZIONE L'ATTRIBUZIONE DEI GRADI

6.1 COMPETENZE

LIVELLO DI SPECIALIZZAZIONE	GRADO
<i>Capacità di attrarre, attivare, pianificare, programmare e ottimizzare risorse di varia natura, anche esterne al sistema aziendale. Avere visione e capacità di analisi di istanze per progettare adeguate politiche di gestione.</i>	5
<i>Capacità di iniziativa, innovazione, progettazione e sperimentazione di nuovi sistemi tecnico-gestionali a supporto dell'organizzazione. Capacità di adattamento continuo.</i>	3
<i>Capacità di coniugare strategie e operatività. Capacità di lavorare per obiettivi e attuare un controllo dei risultati</i>	1

COMPETENZA MANAGERIALE	GRADO
<i>Elevata conoscenza specifica di tecniche di direzione per obiettivi nell'ambito di politiche utili per la progettazione di processi erogativi ed elaborazione di proposte innovative</i>	5
<i>Significativa conoscenza di tecniche di direzione per obiettivi nell'ambito di politiche utili per la progettazione di processi erogativi ed elaborazione di proposte migliorative</i>	3

Comune di AREZZO
Provincia di AREZZO
SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

<i>Conoscenza di tecniche di direzione per obiettivi nell'ambito di politiche utili per la progettazione di processi erogativi</i>	1
--	---

GOVERNO DELLE RELAZIONI UMANE	GRADO
<i>Capacità di creare e gestire relazioni complesse anche configgenti e ad elevata autonomia negoziale</i>	5
<i>Capacità di creare e gestire relazioni complesse ad elevata autonomia negoziale</i>	3
<i>Capacità di creare e gestire relazioni complesse</i>	1

DOTAZIONE DI RISORSE UMANE	GRADO
<i>Oltre 50 unità</i>	5
<i>Da 21 - 50 unità</i>	3
<i>Da 0 a 20 unità</i>	1

DOTAZIONE DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE	GRADO
<i>0</i>	5
<i>1</i>	3
<i>Oltre 1</i>	1

6.2 PROBLEM SOLVING

CONTESTO AMBIENTALE	GRADO
<i>Compiti specializzati anche di natura multidisciplinare con discrezionalità operativa e gestionale; notevole evoluzione normativa e tecnologica con carattere di discontinuità rispetto al passato. Elevato livello di esposizione al rischio di errori che possono generale responsabilità a vario titolo, anche con riferimento a fenomeni corruttivi e/o di illegalità. I modelli di riferimento possono essere esterni e/o teorici e richiedono un elevato grado di capacità risolutiva anche immediata</i>	5
<i>Compiti specializzati con discrezionalità operativa e gestionale; sensibile evoluzione normativa e tecnologica con carattere di discontinuità rispetto al passato. Significativa esposizione al rischio di errori che possono generale responsabilità a vario titolo, anche con riferimento a fenomeni corruttivi e/o di illegalità. I modelli di riferimento sono per lo più interni e richiedono un buon grado di capacità risolutiva</i>	3
<i>Compiti specializzati con parziale discrezionalità operativa e gestionale; evoluzione normativa e tecnologica con carattere di continuità rispetto al passato. Parziale esposizione al rischio di errori che possono generale responsabilità a vario titolo, anche con riferimento a fenomeni corruttivi e/o di illegalità I modelli di riferimento sono interni e richiedono un discreto grado di capacità risolutiva</i>	1

GRADO DI DIFFICOLTÀ DEL PROCESSO DECISIONE	GRADO
<i>Elevata componente discrezionale rispetto alla componente prescritta</i>	5
<i>Significativa componente discrezionale rispetto alla componente prescritta</i>	3
<i>Componente discrezionale in linea con la componente prescritta</i>	1

6.3 FINALITA' DELLA POSIZIONE

DISCREZIONALITA'	GRADO
<i>Ampia discrezionalità nelle scelte gestionali orientate da obiettivi politici e/o direzionali.</i>	5
<i>Discrezionalità nelle scelte gestionali orientate da obiettivi politici e/o direzionali</i>	3
<i>Autonomia limitata nelle scelte gestionali finalizzate al raggiungimento degli obiettivi politici e/o direzionali</i>	1

Comune di AREZZO
 Provincia di AREZZO
 SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	GRADO
<i>Elevata capacità di predefinire le attività da svolgere per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e in funzione della variabile tempo; la posizione deve strutturare le attività proprie e degli altri, combinando le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi. Elevata capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare e monitorare le attività svolte, le relazioni, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza con le attese.</i>	5
<i>Significativa capacità di predefinire le attività da svolgere per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e in funzione della variabile tempo; la posizione deve parzialmente strutturare le attività proprie e degli altri, combinando le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi. Significativa capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare e monitorare le attività svolte, le relazioni, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza con le attese.</i>	3
<i>Limitata predefinizione delle attività da svolgere per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e in funzione della variabile tempo; la posizione deve eseguire le attività proprie e degli altri, combinando le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi strutturate da funzioni sovraordinate. E' richiesta una limitata capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare e monitorare le attività svolte, le relazioni, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza con le attese.</i>	1

DIMENSIONAMENTO ECONOMICO	GRADO
<i>Oltre € 20.000.000,00 (parte corrente e parte capitale)</i>	5
<i>Da € 10.000.000,01 a € 20.000.000,00 (parte corrente e parte capitale)</i>	3
<i>Da 0 a € 10.000.000,00 (parte corrente e parte capitale)</i>	1

RESPONSABILITA'	GRADO
<i>Elevata responsabilità nella pianificazione, organizzazione e gestione e controllo delle risorse assegnate con significativo supporto ai processi di governance territoriale e direzionale. Elevata la correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile</i>	5
<i>Significativa responsabilità nella pianificazione, organizzazione e gestione e controllo delle risorse assegnate con apprezzabile supporto ai processi di governance territoriale e direzionale. Significativa la correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile</i>	3
<i>Apprezzabile responsabilità nella pianificazione, organizzazione e gestione e controllo delle risorse assegnate e supporto ai processi di governance direzionale. Apprezzabile la correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile</i>	1

IMPATTO DELLA POSIZIONE SULLA STRATEGIA	GRADO
<i>Elevato impatto della posizione dirigenziale rispetto alla strategia dell'amministrazione; la posizione è chiamata ad agire in modo proattivo orientando sensibilmente lo sviluppo operativo delle linee di indirizzo degli organi di governo</i>	5
<i>Significativo impatto della posizione dirigenziale rispetto alla strategia dell'amministrazione; la posizione è chiamata ad agire orientando lo sviluppo operativo delle linee di indirizzo degli organi di governo</i>	3
<i>Apprezzabile impatto della posizione dirigenziale rispetto alla strategia dell'amministrazione; la posizione è chiamata ad agire orientando parzialmente lo sviluppo operativo delle linee di indirizzo degli organi di governo</i>	1

6.4 LA DETERMINAZIONE DEL VALORE E DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

Comune di AREZZO
 Provincia di AREZZO
 SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

Dopo aver attribuito ai singoli fattori e sotto-fattori il relativo peso, si procede con l'attribuzione dei gradi, a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il prodotto tra il grado attribuito e il peso percentuale del sotto-fattore determina il valore attribuito al sotto-fattore medesimo.

La somma dei valori attribuiti ai singoli sotto-fattori è moltiplicata per il peso attribuito al fattore di valutazione.

La somma dei valori attribuiti ai singoli fattori determina il valore della posizione dirigenziale.

La retribuzione di posizione è calcolata quale interpolazione del valore della posizione (min. 100, Max 600) rispetto all'ammontare complessivo delle risorse destinate alla retribuzione di posizione.

7. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE DIRIGENZIALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

Ente	Posizione	Valore della posizione																															
COMUNE DI		0,00																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Grado</th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Valore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5" style="vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> COMPETENZE</td> <td><input type="checkbox"/> LIVELLO SPECIALIAZZAZIONE</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> COMPETENZA MANAGERIALE</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> GOVERNO DELLE RELAZIONI UMANE</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> DOTAZIONE RISORSE UMANE</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> DOTAZIONE DI POSIZIONI ORG.V.E</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: right;">Totale</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> </tbody> </table>					Grado		Valore	<input type="checkbox"/> COMPETENZE	<input type="checkbox"/> LIVELLO SPECIALIAZZAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00	<input type="checkbox"/> COMPETENZA MANAGERIALE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00	<input type="checkbox"/> GOVERNO DELLE RELAZIONI UMANE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00	<input type="checkbox"/> DOTAZIONE RISORSE UMANE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00	<input type="checkbox"/> DOTAZIONE DI POSIZIONI ORG.V.E	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00	Totale				0,00
		Grado		Valore																													
<input type="checkbox"/> COMPETENZE	<input type="checkbox"/> LIVELLO SPECIALIAZZAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00																													
	<input type="checkbox"/> COMPETENZA MANAGERIALE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00																													
	<input type="checkbox"/> GOVERNO DELLE RELAZIONI UMANE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00																													
	<input type="checkbox"/> DOTAZIONE RISORSE UMANE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00																													
	<input type="checkbox"/> DOTAZIONE DI POSIZIONI ORG.V.E	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00																													
Totale				0,00																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Grado</th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Valore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> PROBLEM SOLVING</td> <td><input type="checkbox"/> CONTESTO AMBIENTALE</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> GRADO DIFFICOLTA' DECISIONALE</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: right;">Totale</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> </tbody> </table>					Grado		Valore	<input type="checkbox"/> PROBLEM SOLVING	<input type="checkbox"/> CONTESTO AMBIENTALE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00	<input type="checkbox"/> GRADO DIFFICOLTA' DECISIONALE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00	Totale				0,00												
		Grado		Valore																													
<input type="checkbox"/> PROBLEM SOLVING	<input type="checkbox"/> CONTESTO AMBIENTALE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00																													
	<input type="checkbox"/> GRADO DIFFICOLTA' DECISIONALE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00																													
Totale				0,00																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Grado</th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Valore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5" style="vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> FINALITA'</td> <td><input type="checkbox"/> DISCREZIONALITA'</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> DIMENSIONAMENTO ECONOMICO</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> RESPONSABILITA'</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> IMPATTO SULLA STRATEGIA</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: right;">Totale</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> </tbody> </table>					Grado		Valore	<input type="checkbox"/> FINALITA'	<input type="checkbox"/> DISCREZIONALITA'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00	<input type="checkbox"/> COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00	<input type="checkbox"/> DIMENSIONAMENTO ECONOMICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00	<input type="checkbox"/> RESPONSABILITA'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00	<input type="checkbox"/> IMPATTO SULLA STRATEGIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00	Totale				0,00
		Grado		Valore																													
<input type="checkbox"/> FINALITA'	<input type="checkbox"/> DISCREZIONALITA'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00																													
	<input type="checkbox"/> COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00																													
	<input type="checkbox"/> DIMENSIONAMENTO ECONOMICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00																													
	<input type="checkbox"/> RESPONSABILITA'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00																													
	<input type="checkbox"/> IMPATTO SULLA STRATEGIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00																													
Totale				0,00																													