Prot. n. 526 Varese, 23/01/20

Decreto n. 13

OGGETTO : ADOZIONE SISTEMA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI

IL DIRETTORE

Dato atto che in applicazione dell'art. 30, comma 2 della L.R. 19/2007, così come modificato dall'art. 1, comma 1, lett. l) della L.R. 37/2008, il Consiglio Provinciale ha Istituito l'Azienda Speciale della Provincia di Varese a decorre dal 31 dicembre 2009 con la contestuale cessazione dell'Istituzione ed ha provveduto ad adottare i conseguenti atti necessari;

Viste:

- la delibera di Consiglio di Amministrazione n. 30 del 31 ottobre 2019, avente ad oggetto "Approvazione Bilancio di previsione 2020, Piano Programma 2020 e Bilancio di previsione pluriennale 2020-2022 e la successiva delibera integrativa n. 33 del 05 dicembre 2019;
- la delibera di Consiglio di Amministrazione n. 34 del 05 dicembre 2019 , avente ad oggetto "Assegnazione delle risorse economiche al Direttore Generale per l'anno 2020";
- la delibera di Consiglio di Amministrazione n. 31 del 31 ottobre 2019 avente ad oggetto "Contrattazione decentrata integrativa per il personale dipendente";

Dato atto che nella contrattazione sottoscritta con le parti sindacali in data 28/11/2019, tenuto conto delle tempistiche specifiche ed in relazione alla prima istituzione del fondo per le risorse decentrate, si è concordato di utilizzare anche per i dipendenti dell'Agenzia Formativa il sistema di valutazione in uso presso la Provincia di Varese per l'effettuazione delle valutazioni relative all'anno 2019;

Vista la documentazione strutturata dalla Provincia di Varese comprendente il sistema di valutazione, il manuale di valutazione e la scheda di valutazione in uso;

Considerato che si è reso necessario adattare la documentazione sopra citata onde rendere possibile l'applicazione del sistema di valutazione all'utilizzo da parte dell'Agenzia Formativa e che pertanto si è provveduto a strutturare i documenti allegati: "Sistema di valutazione del personale dell'Agenzia anno 2019"; "Manuale di valutazione della performance del personale dipendente 2019" e "scheda individuale di valutazione della performance"

DECRETA

1) di adottare, quali strumenti per la valutazione dei dipendenti dell'Agenzia Formativa per l'anno 2019, i documenti "Sistema di valutazione del personale dell'Agenzia anno 2019"; "Manuale di valutazione della performance del personale dipendente 2019"; e "scheda individuale di valutazione della performance" allegati.

Dott. Giuseppe Millefanti

Presidenza e Direzione
Via Monte Generoso 71/a - 21100 Varese | Tel. 0332/262502 | Fax 0332/265076
C.F./P.IVA 02745120127 | direzione.generale@agenziaformativa.va.it
www.agenziaformativa.va.it

SGS

AGENZIA FORMATIVA
della PROVINCIA di VARESE

Sistema di valutazione del personale dell'Agenzia anno 2019

INDICE

Premessa **1**

1. Finalità del sistema e della metodologia di misurazione, valutazione e gestione della performance **1**

2. Oggetto della performance **1**

3. Misurazione e valutazione della performance **1**

4. La gestione della performance individuale **1**

4.1 Metodologia per la valutazione della performance individuale 1

4.2 Principi deontologici dei valutatori 2

5. Risorse economiche disponibili e modalità di attribuzione 2

5.1 Fondo incentivante 2

6. Criteri e modalità del processo di valutazione **2**

7. Regole del contradditorio **3**

Premessa

Il presente sistema di valutazione è adottato in attuazione del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo sottoscritto tra l'Agenzia Formativa della Provincia di Varese e le rappresentanze sindacali in data 28/11/2019 ed ha valenza per l'anno 2019.

Il presente sistema rappresenta quindi l'applicazione all'Agenzia del sistema di valutazione in uso presso la Provincia di Varese.

1. Finalità del sistema e della metodologia di misurazione, valutazione e gestione della performance

Il sistema di misurazione, valutazione e gestione della performance si propone di :

- promuovere il miglioramento quali-quantitativo dei servizi;
- migliorare i processi decisionali e attuativi delle decisioni;
- valorizzare le competenze professionali;
- favorire l'integrità, la trasparenza e la credibilità (accountability) dell'Agenzia;
- favorire l'integrazione con il Piano triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

La piena realizzazione del sistema della performance, così come di seguito definito, il suo sviluppo e miglioramento rappresentano l'obiettivo a cui tendere anche attraverso il monitoraggio e le valutazioni annuali dell'attuazione stessa.

2. Oggetto della performance

L'oggetto primario della performance è il valore del servizio erogato, dato dalla capacità di rispondere ai bisogni dei cittadini e di promuovere l'interesse generale attraverso l'utilizzo efficiente delle risorse a disposizione, di cui il capitale umano è il fattore principale. La performance non può prescindere dalla verifica dei risultati e della chiara definizione e controllo degli obiettivi da raggiungere.

3. Misurazione e valutazione della performance

La valutazione della performance individuale costituisce, insieme alla chiara individuazione delle responsabilità, la premessa indispensabile per una adeguata e motivata definizione degli obiettivi e delle priorità.

4. La gestione della performance individuale

4.1 Metodologia per la valutazione della performance individuale

La metodologia per la valutazione delle performance individuali ai vari livelli di responsabilità è comune ed è finalizzata a far condividere a tutti gli operatori valori e obiettivi dell'Agenzia.

Essa definisce le modalità di misurazione delle performance dei dipendenti.

I valori perseguiti con la valutazione della performance individuale sono diretti a:

- la valorizzazione delle professionalità e del lavoro integrato;
- la condivisione del senso del servizio erogato.

La valutazione della performance individuale è diretta a:

a. la responsabilizzazione degli operatori e la valorizzazione delle competenze professionali e gestionali;
b. l'orientamento al cittadino e all'utente (interno o esterno), per promuovere una logica di costante miglioramento della qualità del servizio;
c. l'integrazione e la cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare la continuità dei servizi ed il raggiungimento di risultati sfidanti e complessi;
d. l'orientamento alla cultura dei risultati, a produrre "valore" del servizio e a promuovere l'interesse generale nel tempo;
e. l'incentivazione alla lotta agli sprechi, alla ricerca propositiva di nuove risorse, ai controlli interni di regolarità, di efficienza e di efficacia, all'innovazione;
f. lo sviluppo professionale degli operatori in funzione dello sviluppo organizzativo e l'erogazione dei compensi economici correlata all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

La misurazione e valutazione della performance individuale è comparativa, ed è volta a premiare in modo differenziato.

4.2 Principi deontologici dei valutatori

Ciascun valutatore, tenuto conto della complessità dell'attività di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti dovrà attenersi ai seguenti principi deontologici:

a. la valutazione è utilizzata come strumento di crescita dell'Agenzia e del personale coinvolto;
b. la valutazione del personale si basa su metodi rigorosi e trasparenti di relazione tra valutato e valutatore, fa riferimento a misure e a fatti, quali gli episodi significativi avvenuti nel corso dell'esercizio che hanno determinato apporti o meno alle attività quotidiane;
c. l'Azienda e i suoi valutatori riconoscono come essenziale nei processi valutativi la competenza tecnico-metodologica, la trasparenza nel percorso seguito, l'informazione corretta e l'indipendenza di giudizio.

5. Risorse economiche disponibili e modalità di attribuzione

La determinazione dei fondi per il finanziamento dell'incentivazione economica avviene annualmente nei limiti delle previsioni di bilancio e contrattuali.

Le risorse utilizzate sono quelle del fondo per le risorse decentrate costituito presso l'Agenzia.

5.1 Fondo incentivante

Il fondo per la produttività individuale è suddiviso in fondi di Sede Operativa sulla base del numero complessivo dei dipendenti di ruolo assegnati al 31 dicembre dell'anno 2019 e l'erogazione delle risorse economiche avverrà a favore del personale non dirigente con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato superiori a 6 mesi.

Sono esclusi dal conteggio: il Direttore, le Posizioni Organizzative, nonché il personale assente ad ogni titolo per la durata dell'intero anno.

6. Criteri e modalità del processo di valutazione

Il processo complessivo di valutazione è coordinato dal Direttore ed è effettuato dallo stesso con la collaborazione dei Responsabili di sede.

La produttività individuale è attribuita dal Direttore, sentiti i Responsabili di sede cui il dipendente interessato fa riferimento.

L'indennità è differenziata individualmente secondo il valore del coefficiente di valutazione attribuito a ciascun dipendente, utilizzando lo specifico fondo di incentivazione assegnato alla singola sede operativa.

Il fondo di ciascuna sede operativa viene ripartito tra i dipendenti della struttura stessa, sulla base del coefficiente individuale di valutazione risultante dall'Allegata scheda individuale di valutazione delle performance e secondo i criteri di attribuzione dalla stessa indicati.

La ripartizione del fondo fra i dipendenti della struttura avviene dividendo il fondo complessivo della sede operativa per la somma dei parametri complessivi individuali di tutti i dipendenti della sede operativa e moltiplicando il valore ottenuto per il parametro complessivo di valutazione del singolo dipendente, sulla base della seguente formula:

$$Pi = \frac{Fs}{\Sigma Ci} * Ci$$

Pi = compenso produttività individuale
Fs = fondo produttività di sede operativa
ΣCi = somma coefficienti di valutazione individuali
Ci = coefficiente di valutazione individuale

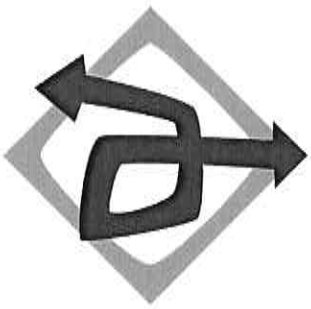
In considerazione della modalità di attribuzione della valutazione il compenso individuale è liquidato proporzionalmente al periodo di servizio e alla eventuale percentuale di part-time rispetto al tempo pieno.

7. Regole del contradditorio

La procedura si svolge secondo le seguenti fasi:

a. Consegna delle schede:
   - le schede di valutazione costituiscono documenti personali riservati e sono consegnate ai dipendenti dal Direttore e/o dai Responsabili di sede
   - il dipendente all'atto del ricevimento della scheda sottoscrive per ricevuta il foglio firma che gli viene consegnato. la sottoscrizione non implica in alcun modo l'accettazione della valutazione da parte del lavoratore, ma ha il solo significato di attestare la data di consegna della stessa, da cui decorrono i termini per dare avvio eventualmente alla procedura del contradditorio.
   - nel caso in cui la scheda sia inviata al dipendente tramite raccomandata con ricevuta di ritorno, la data che attesta la consegna e da cui decorrono i termini del contradditorio è quella riportata sulla ricevuta.

b. Istanza al Direttore
   - Entro 5 giorni lavorativi dalla consegna della scheda, a pena di decadenza, il dipendente può promuovere un'istanza scritta e motivata al Direttore finalizzata alla modifica della valutazione.
   - Il Direttore entro 5 giorni lavorativi, sentito il dipendente, eventualmente assistito dalla parte sindacale, assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva.



AGENZIA FORMATIVA
della PROVINCIA di VARESE

Manuale di valutazione della performance del personale dipendente 2019

1. Premessa

L'introduzione della valutazione delle prestazioni del personale nelle organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane. Un efficace sistema di valutazione del personale favorisce il miglioramento delle prestazioni, valorizza le risorse umane, collega i sistemi di gestione delle risorse umane al sistema di pianificazione e controllo, crea un sistema oggettivo per la gestione delle politiche retributive, indirizza i comportamenti organizzativi verso gli obiettivi e l'organizzazione attesa, sostiene i fattori dell'equità organizzativa, dell'utilità sociale e della sicurezza.

La valutazione, infatti, costituisce un'occasione di "miglioramento e crescita", in quanto agisce da leva motivazionale e strumento di sviluppo personale e professionale innescando un processo virtuoso di miglioramento continuo dei comportamenti organizzativi del personale e dell'organizzazione.

2. Finalità

Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale dipendente della Agenzia Formativa è finalizzato a:

- realizzare il processo di sviluppo professionale e di orientamento ai risultati dell'ente;
- orientare i comportamenti organizzativi verso finalità professionali;
- sviluppare nei dipendenti la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'ente e allo sviluppo dei servizi erogati;
- favorire lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

3. Destinatari della valutazione e i valutatori

Il sistema di valutazione della prestazione si rivolge ai dipendenti dell'ente.
E' pertanto prevista un'unica metodologia finalizzata ad una valutazione unitaria.

4. Oggetto

Per "valutazione" si intende la diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa; la valutazione del personale non è quindi una valutazione delle persone, ma una valutazione dei comportamenti organizzativi e diventa una leva di gestione finalizzata ad indirizzare i comportamenti delle persone agli obiettivi dell'ente.
Oggetto della valutazione non è quindi la persona in quanto tale, ma le modalità e le capacità con le quali esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, collaboratori, utenti), il suo modo di applicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, professionali, intellettive, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.
Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al profilo caratteriale del dipendente o alle sue caratteristiche e attitudini personali, ma alla differenza tra i comportamenti lavorativi e i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione, che, di norma, coincide con l'anno solare.

In particolare, la valutazione concerne:

a. la qualità delle prestazioni, ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza;
b. i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi o formalmente assegnati o determinati dalla qualità delle prestazioni;

4.1 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi
Come già detto, la valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda i comportamenti professionali messi in atto in un determinato contesto lavorativo. Tali comportamenti rappresentano un insieme di azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'ente.

a. Rendimento qualitativo

Si evidenziano gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in generale, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.
Questo fattore evidenzia poi l'impegno, la disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.
In questo senso il fattore di valutazione si specifica in cinque sotto-fattori che evidenziano rispettivamente:

- l'iniziativa personale;
- la qualità della prestazione;
- la flessibilità nello svolgimento del lavoro;
- la promozione del cambiamento;
- il senso del ruolo.

b. Integrazione personale nell'organizzazione

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con gli utenti e con i colleghi del proprio e di altri uffici.
Si evidenzia in particolare quanto complesse e delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.
I tre sotto-fattori in particolare sono:

- capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori;
- capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni;
- collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio.

c. Capacità organizzative e di gestione

Con questo fattore si evidenziano le capacità di organizzazione del lavoro, di gestione del proprio tempo lavoro e delle risorse assegnate.
I sotto-fattori per tutte le categorie sono i seguenti:

- capacità di organizzazione del proprio lavoro e di lavorare in gruppo;
- capacità di gestione delle risorse affidate e di rispetto dei tempi;
- rendimento quantitativo.

d. Competenza professionale e capacità tecnica

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale e la progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte.
Si sottolinea cosi quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze e delle metodologie tecnico-professionali per operare utilmente.
Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, varianze, eccezioni, in numero e importanza notevoli.

Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (saper fare) e la propensione a crearsi ruoli sempre più ricchi in termini di contenuti; in particolare quindi i sotto-fattori sono:

- conoscenze generali della categoria professionale;
- conoscenze specialistiche del ruolo/profilo professionale;
- capacità professionali e tecniche.

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, cosi, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.
Ad ogni area e ad ogni fattore è attribuito un peso ponderato.
Per la valutazione di ciascuna area comportamentale si farà riferimento a più livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
0	Prestazioni non adeguate (l'attivazione e gli esiti dell'attività del dipendente non risultano adeguate alla specifica categoria di appartenenza, in relazione alle attività per la stessa previste dai vigenti contratti nazionali di lavoro ed al profilo professionale assegnato; nello specifico il dipendente risulta non effettuare od effettuare in maniera completamente inadeguata più competenze assegnate individuate; la situazione di rendimento quantitativo e qualitativo del dipendente configura una situazione di scarso rendimento)
1	Prestazioni parzialmente adeguate (l'attivazione e gli esiti dell'attività del dipendente non risultano, per alcuni aspetti, adeguate alla specifica categoria di appartenenza, in relazione alle attività per la stessa previste dai vigenti contratti nazionali di lavoro ed al profilo professionale assegnato; nello specifico il dipendente risulta non effettuare od effettuare in maniera parzialmente inadeguata una o più competenze assegnate)
2	Prestazioni adeguate (l'attivazione e gli esiti dell'attività del dipendente risultano adeguate alla specifica categoria di appartenenza, in relazione alle attività per la stessa previste dai vigenti contratti nazionali di lavoro, ed al profilo professionale assegnato; nello specifico il dipendente risulta effettuare in maniera adeguata tutte o quasi le competenze assegnate)
3	Prestazioni pienamente adeguate (l'attivazione e gli esiti dell'attività del dipendente risultano adeguate alla specifica categoria di appartenenza in relazione alle attività per la stessa previste dai vigenti contratti nazionali di lavoro ed al profilo professionale assegnato; il dipendente mostra autonomia, iniziativa, capacità generali e specialistiche, capacità di gestione delle risorse in dotazione e integrazione nell'organizzazione di struttura e di Ente tali da consentirgli di effettuare in maniera pienamente adeguata tutte le competenze assegnate, con atteggiamento volto a prevenire e risolvere le problematiche della struttura di assegnazione)
4	Prestazioni ottimali (l'attivazione e gli esiti dell'attività del dipendente risultano adeguate alla specifica categoria di appartenenza, in relazione alle attività per la stessa previste dai vigenti contratti nazionali di lavoro ed al profilo professionale assegnato; il dipendente mostra autonomia, iniziativa, capacità generali e specialistiche, capacità di gestione delle risorse in dotazione e integrazione nell'organizzazione di struttura e di Ente tali da consentirgli di effettuare in maniera pienamente adeguata tutte le competenze assegnate con atteggiamento volto a prevenire e risolvere le problematiche della struttura di assegnazione e di Ente; in particolare il dipendente cura ed ha responsabilità di attività complesse e coinvolgenti

	l'attivazione complessiva della struttura di assegnazione e dell'Ente, con apporto individuale significativo sia in termini di carico di lavoro che di qualità percepita)

Individuato il giudizio da attribuire, il valutatore assegnerà il punteggio ad esso corrispondente all'interno della scala di valori. Il prodotto tra il punteggio attribuito al singolo fattore e il suo peso (p), diviso 100 permetterà di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.
La somma dei punteggi ponderati delle singole aree comportamentali darà il risultato finale relativo ai comportamenti organizzativi (P comportamenti).
I comportamenti rappresentano un insieme, espresso nell'anno, fatto di impegno nel lavoro, di capacità di azione e di competenze agite funzionali al raggiungimento degli obiettivi di lavoro.
Il valutatore comunica e cerca di condividere con i collaboratori-dipendenti, appartenenti a tutte le categorie i comportamenti attesi.
Alcuni fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi (in particolare l'area delle competenze) sono da valutare con riferimento alla categoria contrattuale, in modo che vengano rispecchiate le peculiarità e le declaratorie proprie di ogni categoria.

4.2 Valutazione finale
Il punteggio annuale di ciascun dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti, misura la performance individuale annuale e determina la collocazione nella fascia di merito.

Il Direttore, sentito il Responsabile di sede, può assegnare preventivamente — entro il mese di marzo di ciascun anno — obiettivi individuali.

Il punteggio di fascia attribuito corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

FASCIA DI VALUTAZIONE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE	PUNTEGGIO DI FASCIA
fino a 0,50	Prestazioni non adeguate	0
da 0,51 a 1,60	Prestazioni parzialmente adeguate	80
da 1,61 a 2,60	Prestazioni adeguate	100
da 2,61 a 3,60	Prestazioni pienamente adeguate	120
superiore a 3,60	Prestazioni ottimali	140

MOD. 1 - SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

AREA DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI	1. Iniziativa personale	Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri
	2. Qualità della prestazione e attenzione al risultato	Orientamento al risultato e alla realizzazione di valore e qualità del servizio reso
	3. Flessibilità nella gestione del lavoro	Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione
	4. Promozione del cambiamento	Sviluppo dell'orientamento all'innovazione del lavoro Idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti di competenza
	5. Senso del ruolo	Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.
INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO/UNITA' ORGANIZZATIVA E TRA UNITA' DIVERSE	1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.
	2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	Dimostra capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni; dimostra un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.
	3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di

		ufficio/di struttura.
CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE	1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.
	2. Capacità di gestione delle risorse affidate e di rispetto dei tempi	Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone soluzioni che comportano orientamento all'efficienza e all'efficacia. Ha promosso attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi.
	3. Rendimento quantitativo	Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, dimostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.
COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA	1. Conoscenze generali della categoria professionale	Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente
	2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.
	3. Capacità professionale e tecnica	Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare i risultati di lavoro di competenza.