



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DELL'ENTE DI GESTIONE DELLE AREE PROTETTE DELLE ALPI MARITTIME

Approvato con Deliberazione del Consiglio n. 38 del 18 settembre 2023



INDICE

Premessa

Art. 1 - Finalità e principi

Art. 2 - Il processo di misurazione e valutazione della performance

Art. 3 – Ambito di applicazione del Sistema

Art. 4 - I fattori di misurazione e valutazione della performance

Art. 5 - Suddivisione del punteggio tra Performance Organizzativa e Individuale

Art. 6 - Valutazione complessiva della performance

Art. 7 - Erogazione del trattamento economico premiante

Art. 8 - Entrata in vigore del Sistema

Premessa

Il presente documento illustra il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ente di gestione delle Aree Protette delle Alpi Marittime (di seguito, per brevità, il "Sistema"), in attuazione di quanto disposto dall'art. 7 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 e s.m.i. *"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"*, a norma del quale le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e, a tale fine, adottano e aggiornano annualmente il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

In particolare, la performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica), attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Dunque, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e di conseguenza si presta a essere misurata e gestita.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è collocato all'interno di un più ampio processo denominato "Ciclo di gestione della performance", un impianto metodologico finalizzato a dotare le Amministrazioni Pubbliche di un concreto strumento di organizzazione del lavoro in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi al pubblico, che definisce - attraverso un processo "a cascata" - gli indirizzi e gli obiettivi strategici nel medio e lungo termine dell'Amministrazione. La valutazione delle prestazioni si colloca, dunque, all'interno del Ciclo di gestione della performance e si pone quale obiettivo primario quello di orientare la prestazione del personale dipendente verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi come metodo di stile di gestione.

Il Sistema agisce attraverso una pianificazione degli obiettivi di lavoro e una successiva valutazione dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi stessi, non come sistema di mero controllo ma come strumento per il miglioramento delle prestazioni collettive e individuali.

Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance tiene in considerazione l'esperienza applicativa del Sistema precedente, di cui ne costituisce revisione e aggiornamento, e risponde alle seguenti esigenze:

- recepimento delle recenti disposizioni introdotte dall'art. 6 del Decreto Legge 9 giugno 2021 n. 80 (convertito, con modificazioni, in Legge 6 agosto 2021 n. 113) che ha introdotto l'obbligo per le Pubbliche Amministrazioni di adottare il Piano integrato di attività e organizzazione ("PIAO"), di cui il "Piano della Performance", previsto dall'art. 10, comma 1, lett. a), del D.Lgs. n. 150/2009, costituisce una delle componenti essenziali;
- adeguamento del percorso di sviluppo e di implementazione dei processi e degli strumenti di programmazione e controllo della performance alla luce del mutato contesto organizzativo dell'Ente e introduzione di miglioramenti volti a favorire l'efficacia della gestione;
- rafforzamento del principio della rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno, come momento fisiologico di riallineamento tra pianificazione e azioni da perseguire in contesti dinamici che possono comportare cambiamenti nelle priorità;
- semplificazione del Sistema al fine di evitarne un'eccessiva complicazione e burocratizzazione.

Il Sistema, inoltre, è stato definito tenendo conto delle dimensioni dell'Ente di gestione in termini di unità di personale dipendente, della struttura organizzativa e, in particolare, della presenza nella dotazione organica di un solo dirigente che coincide con il Direttore dell'Ente stesso.

Art. 1 - Finalità e principi

L'Ente di gestione delle Aree Protette delle Alpi Marittime misura e valuta i risultati e le prestazioni (cd. "performance") con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative nelle quali si articola e ai/lle singoli/e dipendenti al fine del progressivo miglioramento della qualità dei servizi offerti, delle attività svolte e dell'organizzazione del lavoro nonché al fine di favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito tramite meccanismi premianti, in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale ha le seguenti finalità:

- a) evidenziare e premiare il contributo individuale di tutto il personale dell'Ente rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione;
- b) definire e comunicare gli obiettivi, i risultati e i comportamenti che il personale dell'Ente deve perseguire e manifestare nell'ambito della propria attività lavorativa;
- c) promuovere l'integrazione e la cooperazione all'interno dell'Ente e dei Settori nei quali si articola;
- d) promuovere l'orientamento al risultato, la responsabilizzazione, l'innovazione e il miglioramento continuo dei processi e delle attività;
- e) supportare le politiche di sviluppo del personale (carriera, formazione, crescita professionale, organizzazione del lavoro);
- f) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e promuovere una corretta ed equa gestione delle risorse umane.

Nell'ambito della valutazione delle performance si tiene adeguatamente conto del rispetto dei vincoli dettati dal Legislatore.

Viene garantita la più ampia trasparenza, nel rispetto dei vincoli dettati per la tutela della riservatezza dei dati personali, del processo di valutazione e dei suoi esiti. Delle scelte che sono compiute nell'ambito del processo di valutazione è data tempestiva comunicazione ai soggetti interessati.

Il rispetto dei principi generali in materia di misurazione e valutazione della performance è condizione necessaria per l'erogazione di premi e delle componenti del trattamento retributivo legati alla performance.

Il presente Sistema non regola le modalità di valutazione della performance del direttore dell'Ente, oggetto di differente disciplina della Regione Piemonte (D.G.R. n.71-2681 del 21.12.2015).

Art. 2 - Il processo di misurazione e valutazione della performance

Il processo di misurazione e valutazione della performance del personale si articola in tre fasi.

FASE 1: Definizione e assegnazione degli obiettivi

La Direzione, sulla base degli obiettivi strategici e dei piani di azione definiti a seguito delle direttive dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, individua annualmente - con il supporto dei Responsabili di Settore - gli obiettivi e i programmi da assegnare che vengono illustrati e discussi con i singoli Settori nei quali si articola l'Ente, il cui raggiungimento può coinvolgere l'intero Settore, uno o più Settori o anche singole persone o più persone aggregate per quello specifico fine. Le proposte vengono formulate previa verifica, per quanto possibile, delle risorse umane e finanziarie disponibili.

Tale fase si conclude con l'approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo del Piano degli Obiettivi e della Performance dell'anno di riferimento, che viene trasmesso all'Organismo indipendente di valutazione.

Gli obiettivi devono risultare:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività amministrata, alla missione istituzionale dell'Ente, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione come risultanti dagli atti di programmazione già adottati;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili a un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno ovvero triennali indicando, in questo caso, i valori attesi annuali. I tempi di realizzazione dovranno indicare le reali date in cui si prevede che gli obiettivi abbiano i loro stati di avanzamento più significativi e il loro termine di raggiungimento previsto;
- e) ove possibile commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'Ente con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

L'obiettivo dovrà essere programmato in ragione del budget e quindi in ragione delle risorse assegnate, e dovrà riportare il personale dipendente coinvolto per la sua realizzazione.

Al Direttore e a ciascun Responsabile di Settore è richiesto di rendere noti al proprio personale gli obiettivi assegnati e quindi di coinvolgerlo pienamente sulla necessità del loro raggiungimento.

Non vi è un limite nel numero degli obiettivi da predisporre, ma è imprescindibile che tutti i/le dipendenti del Settore siano coinvolti in almeno uno. Si ritiene positivo che un/a dipendente venga impegnato/a nel raggiungimento di più obiettivi: in tale ipotesi, ai fini della valutazione, ogni obiettivo viene considerato di peso analogo. La pluralità di progetti in capo a un/a dipendente rappresenta un elemento positivo di valutazione per la performance individuale e un'opportuna suddivisione del "rischio", ma non comporta accrescimento del punteggio.

FASE 2: Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti

Con cadenza semestrale e sulla base dei dati di reporting forniti dai Responsabili di Settore e sulle informazioni del/lla dipendente, il Direttore - con il concorso dei Responsabili di Settore - effettua il monitoraggio in itinere dei risultati raggiunti volto a rilevare l'avanzamento degli obiettivi e gli eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato, in modo da accertarne le cause e di definire interventi correttivi.

Nel caso in cui per cause imprevedibili non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del/lla dipendente (per es. riduzione delle risorse disponibili, emergenze, ridefinizione del quadro normativo) si verificano eventi oggettivamente non governabili dal/dalla medesimo/a che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati, gli obiettivi individuati possono essere rinegoziati, previo confronto con i/le Responsabili di Settore e gli/le interessati coinvolti/e. Gli obiettivi individuati in tale particolare situazione dovranno, in ogni caso, essere oggetto di approvazione con specifica deliberazione da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, in revisione del Piano degli Obiettivi e della Performance già approvato.

FASE 3: Valutazione finale dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati

A conclusione del monitoraggio annuale, indicativamente nel mese di marzo - aprile dell'anno successivo a quello oggetto di esame, i Responsabili di Settore presentano al Direttore un breve resoconto sull'attività svolta nell'anno precedente dal personale del Settore assegnato che consenta di definire nel dettaglio il raggiungimento o meno degli obiettivi.

Sulla base delle relazioni presentate dai Responsabili di Settore, il Direttore verifica lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati ed esprime una valutazione del rendimento in base al conseguimento degli obiettivi stessi. Tale valutazione viene formalizzata tramite un'apposita scheda di valutazione sottoscritta dal Direttore e inviata al/la dipendente interessato/a con richiesta di avvenuta ricezione (**Allegato A**).

I provvedimenti di valutazione finale sono trasmessi all'Organismo indipendente di Valutazione per gli atti di competenza.

Prima della valutazione viene in ogni caso assicurato il contraddittorio con il/la dipendente.

In particolare, il/la dipendente che non condivide il risultato finale della valutazione può richiedere al Direttore, entro 5 (cinque) giorni lavorativi dalla ricezione della scheda di valutazione, a pena di decadenza, il riesame di tutta o parte della valutazione, fornendo eventuale e adeguata documentazione a supporto. La procedura di riesame è definita entro 10 (dieci) giorni lavorativi dalla richiesta. Se l'esito non è condiviso, il/la valutato può promuovere un ricorso scritto e motivato entro 5 (cinque) giorni lavorativi dal ricevimento del riesame all'Organismo Indipendente di Valutazione, che entro i successivi 10 (dieci) giorni lavorativi determina sul ricorso respingendolo, accogliendolo integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare. La valutazione di seconda istanza è effettuata previo incontro con il/la dipendente interessato/a, che potrà essere assistito/a da un rappresentante sindacale cui conferisce mandato, e previa audizione del Direttore. Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva del/la dipendente rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, potrà essere attivata la formale procedura di contenzioso davanti al Giudice ordinario secondo le modalità previste dal D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i. e dalla legislazione vigente in materia.

Sulla base degli esiti di valutazione sono ripartite le incentivazioni della performance.

In particolare:

- per il personale con rapporto di lavoro a tempo parziale, il compenso è parametrato in misura proporzionale all'orario di servizio;
- per il personale cessato nell'anno di riferimento, il compenso è parametrato in base ai giorni che intercorrono tra il 1° gennaio e la data di cessazione dal servizio;
- per il personale assunto nell'anno di riferimento, il compenso è parametrato in base ai giorni che intercorrono tra la data di assunzione e il 31 dicembre dell'anno di riferimento della valutazione.

Sulla base degli esiti delle valutazioni sono ripartite le incentivazioni della performance, con riferimento alla produttività del personale e agli altri istituti previsti dalla legislazione nazionale e dai contratti collettivi. Di tali esiti di tiene inoltre conto ai fini del riconoscimento dei differenziali stipendiali, dell'attribuzione degli incarichi di responsabilità e del conferimento degli incarichi di Elevata Qualificazione.

L'eventuale valutazione negativa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità disciplinare e ai fini dell'irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, c.1, lett. f-quinques), del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i.

Art. 3 - Ambito di applicazione del Sistema

Il periodo di riferimento della valutazione della performance è quello che intercorre dal 1° gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.

Il presente Sistema di valutazione e i conseguenti effetti sulla retribuzione a esso collegata si applicano a tutto il personale dipendente dell'Ente a tempo indeterminato e a tempo determinato che abbia sottoscritto un contratto di una durata superiore a 1 anno, inquadrato nelle diverse aree professionali (Area degli "Operatori Esperti", degli "Istruttori", dei "Funzionari e dell'Elevata Qualificazione" titolari e non di incarichi di Elevata Qualificazione).

Il personale che cessa dal servizio viene valutato con la medesima tempistica del personale in servizio. I/Le dipendenti che cessano dal servizio sono tenuti a inoltrare al proprio Responsabile di Settore e al Direttore una relazione finale sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti nel periodo dell'anno lavorato entro la data di cessazione.

Art. 4 - I fattori di misurazione e valutazione della performance

La valutazione del personale è finalizzata alla misurazione del contributo de/lle singoli/e dipendenti dell'Ente e si basa su due principali fattori di valutazione:

1. la Performance Organizzativa, ossia la valutazione del contributo del singolo agli obiettivi collettivi dell'Ente;
2. la Performance Individuale, ossia il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati.

Il peso attribuito ai due fattori varia a seconda del ruolo organizzativo ricoperto.

Si è, infatti, proceduto all'assunto in base al quale i/le dipendenti sono chiamati/e a rispondere circa il raggiungimento degli obiettivi prefissati in misura proporzionale al loro peso decisionale.

Ne consegue che la percentuale massima per la performance organizzativa è attribuita ai Responsabili di Settore/Servizio titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, mentre la percentuale minima è attribuita all'Area degli Istruttori e degli Operatori Esperti. Con criterio inverso è attribuita la percentuale riguardante la performance individuale.

Il tutto come sinteticamente risultante nel prospetto che segue.

Profilo professionale	Performance Organizzativa	Performance Individuale	
		Apporto personale agli obiettivi	Competenze e comportamenti
Titolari di incarichi EQ	70%	-	30%
Funzionari non titolari di incarichi EQ	60%	10%	30%
Istruttori e Operatori Esperti	40%	10%	50%

1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il primo fattore (inteso come Performance Organizzativa) esprime l'insieme dei risultati che l'Ente con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione.

La scelta di collegare il sistema di valutazione individuale del personale anche ai risultati organizzativi è finalizzata a:

- rafforzare il senso di appartenenza all'Ente;
- valorizzare e incoraggiare la collaborazione relazionale e interfunzionale tra soggetti, spesso determinante per il raggiungimento degli obiettivi;
- garantire un equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'Ente e del Settore di appartenenza.

Dunque, tale meccanismo favorisce il senso di squadra e contribuisce a generare trasversalità tra i Settori: poiché tutti/e contribuiscono al risultato complessivo dell'Ente, tutti/e sono valutati/e sotto tale dimensione, a prescindere dall'inquadramento giuridico di appartenenza.

In particolare, la Performance Organizzativa si sostanzia nei risultati ottenuti nell'ambito degli obiettivi stabiliti annualmente, coerentemente con quanto indicato nel documento programmatico "Piano degli Obiettivi e della Performance", e si declina:

- a) nella performance dell'Ente nel suo complesso, vale a dire gli obiettivi collettivi dell'Ente;
- b) nella performance di ciascun Settore nel quale si articola l'Ente, vale a dire gli obiettivi assegnati al Settore di competenza;
- c) nella performance collegata a specifici progetti che possono riguardare uno o più Settori dell'Ente.

Tutti gli obiettivi hanno pari peso.

Non è sufficiente la semplice alternativa tra il raggiungimento e il mancato raggiungimento dell'obiettivo: devono essere previste graduazioni intermedie.

2. PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il secondo fattore (inteso come Performance Individuale) è strettamente correlato alla Performance Organizzativa e identifica e misura il contributo fornito dal/la singolo/a dipendente al raggiungimento di uno specifico risultato atteso, avuto riguardo altresì alle qualità delle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La Performance Individuale trova fondamento nell'art. 3, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009, il quale sancisce che *"Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti"*.

La Performance Individuale si articola, al fine della valutazione, in due dimensioni:

- a) apporto personale al raggiungimento degli obiettivi;
- b) competenze e comportamenti.

La prima dimensione (*apporto personale al raggiungimento degli obiettivi*) si misura tramite l'attribuzione di dieci punti massimi e prescinde dal grado di raggiungimento dell'obiettivo attribuito. Si presuppone, infatti, che il punteggio della performance organizzativa, che ricade su tutto il personale dipendente coinvolto, necessiti di un minimo correttivo che tenga conto dell'apporto individuale nell'attività di squadra.

La seconda dimensione (*competenze e comportamenti*) viene suddivisa in quattro fattori che riguardano precisi comportamenti e competenze richiesti dall'Ente, ciascuna con il suo specifico "peso". Si richiamano, a tale riguardo, le schede valutative allegate, che costituiscono parte integrante e sostanziale del presente Sistema, ciascuna delle quali riporta la declaratoria dei comportamenti e delle competenze organizzative richieste (**Allegato B**).

Tali schede sono suddivise a seconda del profilo professionale di inquadramento del/la dipendente oggetto di valutazione (Titolare di incarico di Elevata Qualificazione, Funzionario non titolare di incarico di Elevata Qualificazione, Istruttore ed Operatore Esperto) e prevedono differenze nei comportamenti organizzativi e nei relativi pesi assegnati; ciò in quanto ruoli organizzativi diversi richiedono competenze diverse.

Per ciascuno dei quattro fattori che costituiscono la parte delle "competenze e comportamenti" è attribuito un punteggio da 1 a 10 (senza decimali), secondo il prospetto di cui alla tabella che segue.

Livello	Descrizione della prestazione	Punteggio
Non adeguato	Prestazione non in linea con le attese	da 1 a 3 punti
Migliorabile	Prestazione parzialmente in linea con le attese	da 4 a 5 punti
Adeguato	Prestazione in linea con le attese	6 punti
Buono	Prestazione mediamente superiore alle attese	da 7 a 8 punti
Ottimo	Prestazione ampiamente superiore alle attese, sussumibile come modello di riferimento	da 9 a 10 punti

Il punteggio dei singoli fattori deve essere rapportato al rispettivo "peso".

Nell'ambito della valutazione del fattore di valutazione "Competenze professionali", di cui all'Area delle competenze professionali (si richiama il citato Allegato B), non potrà essere assegnato il livello ottimo (9-10 punti) al personale che non ha raggiunto gli obiettivi formativi minimi richiesti a livello generale dall'Organizzazione nei termini prefissati.

Nella valutazione della Performance Individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale (art. 9, comma 3, del D.Lgs. n. 150/2009).

Art. 5 - Suddivisione del punteggio tra Performance Organizzativa e Individuale

La valutazione della Performance Organizzativa e di quella Individuale è espressa mediante assegnazione di un punteggio numerico, differenziato in base al profilo professionale ricoperto dalla risorsa interessata dalla valutazione.

➤ Valutazione performance - Titolare di incarichi di EQ

Alla performance organizzativa viene attribuito un punteggio massimo di 70 punti.

- Obiettivo che non ha raggiunto la sufficienza: da 0 a 30 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: da 31 a 50 punti
- Obiettivo raggiunto: da 51 a 70 punti

Alla performance individuale viene attribuito un punteggio massimo di 30 punti sulla base dei quattro fattori inerenti alle competenze e ai comportamenti organizzativi tenuti, ai quali sono attribuiti i pesi risultanti dalla scheda allegata (**Allegato A-1**).

➤ Valutazione performance - Funzionario, non titolare di incarichi di EQ

Alla performance organizzativa viene attribuito un punteggio massimo di 60 punti.

- Obiettivo che non ha raggiunto la sufficienza: da 0 a 20 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: da 21 a 40 punti
- Obiettivo raggiunto: da 41 a 60 punti

Alla performance individuale viene attribuito un punteggio massimo di 40 punti, articolato sulla base delle due dimensioni: apporto personale al raggiungimento degli obiettivi (massimo 10 punti); competenze e comportamenti (massimo 30 punti), secondo i pesi risultanti dalla scheda allegata (**Allegato A-2**).

➤ Valutazione performance - Istruttore e Operatore Esperto

Alla performance organizzativa viene attribuito un punteggio massimo di 40 punti.

- Obiettivo che non ha raggiunto la sufficienza: da 0 a 20 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: da 21 a 30 punti

- Obiettivo raggiunto: da 31 a 40 punti

Alla performance individuale viene attribuito un punteggio massimo di 60 punti, articolato sulla base delle due dimensioni: apporto personale al raggiungimento degli obiettivi (massimo 10 punti); competenze e comportamenti (massimo 50 punti), secondo i pesi risultanti dalla scheda allegata (**Allegati A-3 e A-4**).

Art. 6 - Valutazione complessiva della performance

La valutazione complessiva è data dalla somma dei totali parziali ottenuti con riferimento all'area della Performance Organizzativa e della Performance Individuale.

In particolare, per ottenere il punteggio finale devono essere effettuati i seguenti passaggi.

- 1) Attribuzione del punteggio relativo alla Performance Organizzativa.

Tale punteggio viene calcolato in base alla media dei punteggi ottenuti per i diversi obiettivi, applicando la seguente formula

$$\text{Performance Organizzativa} = \text{totale punteggio} / n. \text{ obiettivi assegnati}$$

- 2) Attribuzione del punteggio relativo alla Performance Individuale.

Tale punteggio viene calcolato in base alla sommatoria dei punteggi relativi alle due dimensioni di riferimento (apporto personale al raggiungimento degli obiettivi; competenze e comportamenti), secondo le pesature attribuite ai diversi ruoli ricoperti (Titolari di incarichi di EQ, Funzionari non titolari di incarichi di EQ, Istruttori e Operatori Esperti).

- 3) Calcolo del punteggio totale.

Viene effettuato sommando i totali parziali ottenuti con riferimento all'area della Performance Organizzativa e della Performance Individuale.

Art. 7 - Erogazione del trattamento economico premiante

La valutazione complessiva, così come sopra determinata, dà origine alla corrispondente quota di incentivo che verrà erogata in misura percentuale in relazione alle fasce ottenute dal punteggio conseguito nella valutazione della performance, in proporzione alla durata del rapporto di lavoro e alla tipologia (se a tempo pieno o parziale).

In rapporto alla classe di appartenenza, il fondo di produttività - annualmente stanziato - viene distribuito con la proporzione riportata nella tabella che segue, parametrata in misura proporzionale all'orario di servizio

Classi	Punteggio	% budget da distribuire			
		Full Time	Part Time 83.33%	Part Time 75%	Part Time 50%
1°	>95	100%	83,33%	75%	50%
2°	>80 e ≤95	90%	75%	67,5%	45%
3°	>60 e ≤79	60%	50%	45%	30%
4°	≤60	0%	0%	0%	0%



In base a quanto previsto da CCNL vigente, il numero massimo delle persone e l'importo riferito alla fascia di eccellenza verrà disciplinato in sede di contrattazione integrativa.

Non è prevista una pesatura in funzione dei diversi differenziali stipendiali (ex categorie economiche) di appartenenza.

Art. 8 - Entrata in vigore

Il presente Sistema è stato oggetto di confronto con le Organizzazioni Sindacali nel rispetto delle specifiche relazioni sindacali di cui all'art. 5, comma 3, lett. b) (Confronto) del CCNL vigente.

Il presente Sistema trova applicazione a decorrere dalla sua approvazione e potrà essere utilizzato a partire dal primo anno di gestione del quale deve ancora iniziare il processo di valutazione della performance.

Il presente regolamento sostituisce integralmente quello precedentemente in vigore.

Entro un anno dalla prima applicazione della metodologia sulla base delle risultanze ottenute verrà avviato un eventuale processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate previo confronto con le parti sindacali e previo parere dell'Organismo indipendente di Valutazione.

Allegati

- Allegato A-1: Facsimile Scheda di valutazione personale "Titolare di incarico di EQ"
- Allegato A-2: Facsimile Scheda di valutazione personale "Funzionario non titolare di incarico di EQ"
- Allegato A-2: Facsimile Scheda di valutazione personale "Istruttore"
- Allegato A-3: Facsimile Scheda di valutazione personale "Operatore Esperto"
- Allegato B: Performance Individuale - Comportamenti e competenze del personale



Scheda di valutazione del personale

Anno _____

Nominativo _____

Settore _____

Profilo di inquadramento _____

Titolare incarico di EQ _____

	Peso % fattori		Valutazione	Punteggio finale
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (obiettivi di Ente, di Settore, di Progetto)	70	%	0	
Descrizione sintetica Obiettivo 1				
Descrizione sintetica Obiettivo 2				
Descrizione sintetica Obiettivo 3				
Descrizione sintetica Obiettivo 4				
Descrizione sintetica Obiettivo 5				

Per la descrizione di dettaglio degli obiettivi sopra riportati, si rimanda al Piano degli Obiettivi e Performance 2023 approvato con Deliberazione del Consiglio dell'Ente n. ____ del _____

B. PERFORMANCE INDIVIDUALE Competenze e comportamenti	30	%	
B.2 Competenze e comportamenti	30	%	
Area delle competenze professionali (Capacità professionali - Impegno e qualità delle prestazioni svolte - Gestione risorse umane)	9	%	
Area dell'autonomia e responsabilità (Leadership, autonomia e iniziativa - Capacità organizzativa - Responsabilità)	7	%	
Area relazionale (Relazioni interne ed esterne, Capacità di lavorare in gruppo e collaborazione)	9	%	
Area del cambiamento (Flessibilità - Innovazione dei processi organizzativi)	5	%	

PUNTEGGIO TOTALE	
-------------------------	--

Valdieri, lì _____ 2024

Il Direttore dell'Ente



Scheda di valutazione del personale

Anno _____

Nominativo _____

Settore _____

Profilo di inquadramento _____

Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione

	Peso % fattori		Valutazione	Punteggio finale
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (obiettivi di Ente, di Settore, di Progetto)	60	%	0	
Descrizione sintetica Obiettivo 1				
Descrizione sintetica Obiettivo 2				
Descrizione sintetica Obiettivo 3				
Descrizione sintetica Obiettivo 4				
Descrizione sintetica Obiettivo 5				

Per la descrizione di dettaglio degli obiettivi sopra riportati, si rimanda al Piano degli Obiettivi e Performance 2023 approvato con Deliberazione del Consiglio dell'Ente n. ____ del _____

B. PERFORMANCE INDIVIDUALE	40	%		
B.1 Apporto personale al raggiungimento degli obiettivi	10	%		
B.2 Competenze e comportamenti	30	%		
Area delle competenze professionali (Capacità professionali - Qualità delle prestazioni svolte e orientamento al risultato - Gestione risorse assegnate)	10	%		
Area dell'autonomia e responsabilità (Autonomia e iniziativa - Capacità organizzativa - Responsabilità)	8	%		
Area relazionale (Relazioni interne ed esterne - Capacità di lavorare in gruppo e collaborazione)	6	%		
Area del cambiamento (Flessibilità - Innovazione dei processi organizzativi)	6	%		

PUNTEGGIO TOTALE	
-------------------------	--

Valdieri, lì _____ 2024

Il Direttore dell'Ente



Scheda di valutazione del personale

Anno _____

Nominativo _____

Settore _____

Profilo di inquadramento _____

Area degli Istruttori _____

	Peso % fattori	Valutazione	Punteggio finale
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (obiettivi di Ente, di Settore, di Progetto)	40 %		
<i>Descrizione sintetica Obiettivo 1</i>			
<i>Descrizione sintetica Obiettivo 2</i>			
<i>Descrizione sintetica Obiettivo 3</i>			
<i>Descrizione sintetica Obiettivo 4</i>			
<i>Descrizione sintetica Obiettivo 5</i>			

Per la descrizione di dettaglio degli obiettivi sopra riportati, si rimanda al Piano degli Obiettivi e Performance 2023 approvato con Deliberazione del Consiglio dell'Ente n. ____ del _____

B. PERFORMANCE INDIVIDUALE	60 %		
B.1 Apporto personale al raggiungimento degli obiettivi	10 %		
B.2 Competenze e comportamenti	50 %		
Area delle competenze professionali (Capacità professionali - Qualità delle prestazioni svolte e orientamento al risultato)	15 %		
Area dell'autonomia e responsabilità (Autonomia e iniziativa, in sintonia con gli indirizzi ricevuti ed i tempi concordati - Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette)	15 %		
Area relazionale (Relazioni interne ed esterne - Capacità di lavorare in gruppo e collaborazione)	12 %		
Area del cambiamento (Flessibilità - Innovazione dei processi organizzativi)	8 %		

PUNTEGGIO TOTALE	
-------------------------	--

Valdieri, lì _____ 2024

Il Direttore dell'Ente



Scheda di valutazione del personale

Anno _____

Nominativo _____

Settore _____

Profilo di inquadramento _____

Area degli Operatori Esperti _____

	Peso % fattori	Valutazione	Punteggio finale
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (obiettivi di Ente, di Settore, di Progetto)	40 %		
Descrizione sintetica Obiettivo 1			
Descrizione sintetica Obiettivo 2			
Descrizione sintetica Obiettivo 3			
Descrizione sintetica Obiettivo 4			
Descrizione sintetica Obiettivo 5			

Per la descrizione di dettaglio degli obiettivi sopra riportati, si rimanda al Piano degli Obiettivi e Performance 2023 approvato con Deliberazione del Consiglio dell'Ente n. ____ del _____

B. PERFORMANCE INDIVIDUALE	60 %		
B.1 Apporto personale al raggiungimento degli obiettivi	10 %		
B.2 Competenze e comportamenti	50 %		
Area delle competenze professionali (Capacità professionali - Qualità delle prestazioni svolte e orientamento al risultato)	15 %		
Area dell'autonomia e responsabilità (Autonomia e iniziativa, in sintonia con gli indirizzi ricevuti ed i tempi concordati - Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette)	15 %		
Area relazionale (Relazioni interne ed esterne - Capacità di lavorare in gruppo e collaborazione)	12 %		
Area del cambiamento (Flessibilità - Innovazione dei processi organizzativi)	8 %		

PUNTEGGIO TOTALE	
-------------------------	--

Valdieri, lì _____ 2024

Il Direttore dell'Ente

Performance Individuale - Comportamenti e competenze del personale "Titolare di incarichi di Elevata Qualificazione"

Area delle competenze	Fattori di valutazione	Declaratoria
Area delle competenze professionali	Capacità professionali	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità e/o disponibilità ad aumentare le proprie conoscenze e il proprio livello specialistico in modo da mantenersi aggiornato al contesto amministrativo, alla normativa e alla tecnologia con cui si trova a operare mettendole a disposizione della struttura, anche tramite la fruizione di corsi formativi (a tale riguardo si tiene conto del numero minimo di ore formazione richiesto) ➤ Disponibilità a diffondere nell'ambito della struttura le conoscenze/informazioni necessarie allo svolgimento dell'attività
	Qualità delle prestazioni svolte e orientamento al risultato	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di impegnarsi nell'espletamento dei compiti con continuità, con accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura, alle direttive, procedure/regole e agli eventuali termini e scadenze nonché di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro ➤ Capacità di affrontare la propria attività lavorativa con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo dei risultati conseguiti ➤ Capacità di orientare il proprio lavoro e quello del team assegnato al perseguimento del risultato e dei valori dell'Ente, di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui l'Ente opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati riconoscere il contesto di lavoro
	Gestione delle risorse assegnate	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di organizzare in modo autonomo l'attività delle risorse (umane e finanziarie) assegnate e degli eventuali collaboratori, anche con riguardo alla gestione dei tempi di lavoro, al rispetto delle scadenze e all'individuazione delle priorità operative
Area dell'autonomia e responsabilità	Leadership, autonomia e iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di guidare il team assegnato e gli eventuali collaboratori, di concordare gli obiettivi comuni e le azioni che ne consentono il raggiungimento, di orientare i comportamenti altrui, mantenendo la coesione del gruppo e dei collaboratori con cui si trova a operare ➤ Capacità di agire in chiave di interfunzionalità, cooperando in maniera efficace con gli altri Settori nei quali si articola l'Ente ➤ Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte, di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili ➤ Propensione a farsi carico, di propria iniziativa, delle esigenze createsi nel corso dell'attività e ad assumersi responsabilità, prendendo decisioni

	Capacità organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività, quella delle risorse assegnate e degli eventuali collaboratori, anche con riguardo alla gestione dei tempi di lavoro, al rispetto delle scadenze e all'individuazione delle priorità operative nonché di esercitare le verifiche sulle attività per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento ➤ Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui l'Ente opera, le sue finalità anche in un ambito più vasto di quello del proprio ufficio e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati riconoscere il contesto di lavoro
	Responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di farsi carico dei risultati attesi e di gestire i rischi e le conseguenze delle decisioni assunte ➤ Capacità e/o disponibilità a prendere decisioni nell'ambito della propria sfera di attività, di indirizzare la propria attività al conseguimento degli obiettivi fissati in modo da migliorare i servizi offerti
Area relazionale	Relazioni interne ed esterne	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di intrattenere relazioni con i colleghi all'Ente in modo da raggiungere brevemente alla soluzione dei problemi e di condividere con essi consapevolmente valori e opportunità in modo da raggiungere gli obiettivi comuni ➤ Capacità di intrattenere relazioni con strutture ed Enti esterni in modo da raggiungere brevemente alla soluzione dei problemi, di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto ➤ Capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste e i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione e di affrontare ed appianare eventuali conflitti con i colleghi ➤ Capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto
	Capacità di lavorare in gruppo e collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di lavorare nell'ambito di gruppi di lavoro, di collaborare e cooperare efficacemente con il Direttore e con i colleghi, di garantire disponibilità al lavoro di gruppo e di integrarsi positivamente nel contesto lavorativo ➤ Capacità di partecipare attivamente al processo lavorativo rispettando regole e direttive ➤ Capacità di affrontare e appianare eventuali conflitti con i colleghi
Area del cambiamento	Flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di modificare il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi, e di cogliere tempestivamente i segnali di cambiamento, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità, gestendo anche situazioni nuove
	Innovazione dei processi organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di affrontare positivamente il cambiamento ➤ Capacità di adattarsi alle situazioni e propensione all'innovazione ed al miglioramento strumenti per la semplificazione delle procedure e dei processi all'interno dell'Ente.

Performance Individuale - Comportamenti organizzativi del personale "Funzionario, non titolare di incarico di Elevata Qualificazione"

Area delle competenze	Fattori di valutazione	Declaratoria
Area delle competenze professionali	Capacità professionali	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità e/o disponibilità ad aumentare le proprie conoscenze e il proprio livello specialistico in modo da mantenersi aggiornato al contesto amministrativo, alla normativa e alla tecnologia con cui si trova a operare mettendole a disposizione della struttura, anche tramite la fruizione di corsi formativi (a tale riguardo si tiene conto del numero minimo di ore formazione richiesto) ➤ Disponibilità a diffondere nell'ambito della struttura le conoscenze/informazioni necessarie allo svolgimento dell'attività
	Qualità delle prestazioni svolte e orientamento al risultato	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di impegnarsi nell'espletamento dei compiti con continuità, con accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura, alle direttive, procedure/regole e agli eventuali termini e scadenze nonché di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro ➤ Capacità di affrontare la propria attività lavorativa con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo dei risultati conseguiti ➤ Capacità di orientare il proprio lavoro al perseguimento del risultato e dei valori dell'Ente, di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui l'Ente opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati riconoscere il contesto di lavoro
	Gestione delle risorse assegnate	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di organizzare in modo autonomo l'attività delle risorse (umane e finanziarie) assegnate e degli eventuali collaboratori, anche con riguardo alla gestione dei tempi di lavoro, al rispetto delle scadenze e all'individuazione delle priorità operative
Area dell'autonomia e responsabilità	Autonomia e iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte, di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili ➤ Capacità di esercitare le verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento ➤ Propensione a farsi carico, di propria iniziativa, delle esigenze createsi nel corso dell'attività e ad assumersi responsabilità, prendendo decisioni
	Capacità organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività, quella delle risorse assegnate e degli eventuali collaboratori, anche con riguardo alla gestione dei tempi di lavoro, al rispetto delle scadenze e all'individuazione delle priorità operative

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di esercitare le verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento ➤ Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui l'Ente opera, le sue finalità anche in un ambito più vasto di quello del proprio ufficio e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati riconoscere il contesto di lavoro
	Responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di farsi carico dei risultati attesi e di gestire i rischi e le conseguenze delle decisioni assunte ➤ Capacità e/o disponibilità a prendere decisioni nell'ambito della propria sfera di attività, di indirizzare la propria attività al conseguimento degli obiettivi fissati in modo da migliorare i servizi offerti
Area relazionale	Relazioni interne ed esterne	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di intrattenere relazioni con i colleghi all'Ente in modo da raggiungere brevemente alla soluzione dei problemi e di condividere con essi consapevolmente valori e opportunità in modo da raggiungere gli obiettivi comuni ➤ Capacità di intrattenere relazioni con strutture ed Enti esterni in modo da raggiungere brevemente alla soluzione dei problemi, di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto ➤ Capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste e i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione e di affrontare ed appianare eventuali conflitti con i colleghi ➤ Capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto
	Capacità di lavorare in gruppo e collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di lavorare nell'ambito di gruppi di lavoro, di collaborare e cooperare efficacemente con il Direttore, con il proprio Responsabile di settore e con i colleghi, di garantire disponibilità al lavoro di gruppo e di integrarsi positivamente nel contesto lavorativo ➤ Capacità di partecipare attivamente al processo lavorativo rispettando regole e direttive ➤ Capacità di affrontare e appianare eventuali conflitti con i colleghi
Area del cambiamento	Flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di modificare il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi, e di cogliere tempestivamente i segnali di cambiamento, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità, gestendo anche situazioni nuove
	Innovazione dei processi organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di affrontare positivamente il cambiamento ➤ Capacità di adattarsi alle situazioni e propensione all'innovazione ed al miglioramento strumenti per la semplificazione delle procedure e dei processi all'interno dell'Ente.

Performance Individuale - Comportamenti organizzativi del personale inquadrato nel profilo Istruttore e Operatore Esperto

Area delle competenze	Fattori di valutazione	Declaratoria
Area delle competenze professionali	Capacità professionali	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità e/o disponibilità ad aumentare le proprie conoscenze e il proprio livello specialistico in modo da mantenersi aggiornato al contesto amministrativo, alla normativa e alla tecnologia con cui si trova a operare mettendole a disposizione della struttura, anche tramite la fruizione di corsi formativi (a tale riguardo si tiene conto del numero minimo di ore formazione richiesto) ➤ Disponibilità a diffondere nell'ambito della struttura le conoscenze/informazioni necessarie allo svolgimento dell'attività
	Qualità delle prestazioni svolte e orientamento al risultato	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti affidati e di affrontare la propria attività lavorativa con accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura, alle direttive, procedure/regole e agli eventuali termini e scadenze e con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo dei risultati conseguiti ➤ Capacità di orientare il proprio lavoro al perseguimento del risultato e dei valori dell'Ente, di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui l'Ente opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati riconoscere il contesto di lavoro ➤ Capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro
Area dell'autonomia e responsabilità	Autonomia e iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte, di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili ➤ Capacità di esercitare le verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento
	Responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di farsi carico dei risultati attesi e di gestire i rischi e le conseguenze delle decisioni assunte ➤ Capacità e/o disponibilità a prendere decisioni nell'ambito della propria sfera di attività, di indirizzare la propria attività al conseguimento degli obiettivi fissati in modo da migliorare i servizi offerti
	Relazioni interne ed esterne	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di intrattenere relazioni con i colleghi all'Ente in modo da raggiungere brevemente alla soluzione dei problemi e di condividere con essi consapevolmente valori e opportunità in modo da raggiungere gli obiettivi comuni ➤ Capacità di intrattenere relazioni con strutture ed Enti esterni in modo da raggiungere brevemente alla soluzione dei problemi, di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto

Area relazionale		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste e i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione e di affrontare ed appianare eventuali conflitti con i colleghi ➤ Capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto
	Capacità di lavorare in gruppo e collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di lavorare nell'ambito di gruppi di lavoro, di collaborare e cooperare efficacemente con il Direttore, con il proprio Responsabile di settore e con i colleghi, di garantire disponibilità al lavoro di gruppo e di integrarsi positivamente nel contesto lavorativo ➤ Capacità di partecipare attivamente al processo lavorativo rispettando regole e direttive ➤ Capacità di contribuire a ridurre la conflittualità interna
Area del cambiamento	Flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di modificare il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi, e di cogliere tempestivamente i segnali di cambiamento, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità, gestendo anche situazioni nuove
	Innovazione dei processi organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di affrontare positivamente il cambiamento ➤ Capacità di adattarsi alle situazioni e propensione all'innovazione ed al miglioramento strumenti per la semplificazione delle procedure e dei processi all'interno dell'Ente