

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

1. Il sistema di valutazione.

Il sistema di valutazione della performance è un importante strumento di gestione delle lavoratrici e dei lavoratori e una potente leva di miglioramento continuo dell'azione amministrativa.

L'insieme delle regole e delle modalità operative che lo costituiscono è finalizzato ad esprimere giudizi sulle prestazioni e sui comportamenti lavorativi ai quali sono ricollegate specifiche conseguenze ed azioni.

Il sistema di valutazione è strettamente connesso con gli altri sistemi di gestione del personale, in particolare, con quelli direttivo e di controllo, retributivo e premiante, formativo e di promozione e sviluppo.

2. Principi Generali.

I soggetti coinvolti nel processo di valutazione osservano i principi di correttezza e buona fede e instaurano fra loro relazioni cordiali e aperte basate sul rispetto e sulla reciproca collaborazione.

I comportamenti sono improntati all'esigenza di massima trasparenza nel rispetto dei principi generali di cui al codice in materia di protezione dei dati personali.

I responsabili della valutazione operano con imparzialità e coerenza evitando, in particolare, ogni possibile forma di discriminazione con particolare attenzione a quelle basate sul sesso, religione, opinioni politiche, età o condizioni fisiche.

Ciascun lavoratore ha diritto di accedere agli atti e alle informazioni relative alla valutazione che lo riguardano e può esercitare nei loro confronti il diritto di correzione e il diritto di integrazione dei dati.

Il valutatore si astiene ogni qualvolta sussistano cause di incompatibilità e/o conflitto d'interesse anche potenziale che possono compromettere l'imparzialità dei suoi giudizi.

3. Perché si valuta

Finalità generali

La valutazione del personale rappresenta uno strumento fondamentale attraverso il quale:

- comunicare ai collaboratori i fini generali e gli obiettivi di sviluppo dell'Ente favorendo il processo di identificazione negli stessi ed esplicitando il contributo richiesto ad ognuno;
- trasmettere ai lavoratori i valori guida dell'Ente e il senso delle priorità, orientandone l'azione verso gli obiettivi programmati;
- attivare confronti diffusi sull'andamento dell'organizzazione e dell'attività finalizzati all'introduzione di innovazioni e correttivi;
- perseguire una più equa politica del personale, in particolare, attraverso il collegamento con i sistemi incentivanti e di formazione.

Finalità specifiche

Coerentemente con le finalità generali il sistema di valutazione si propone di:

- sviluppare le risorse professionali di ciascun lavoratore;

- responsabilizzare, orientare al risultato e promuovere percorsi di adeguamento delle professionalità e più elevati livelli di autonomia lavorativa;
- supportare, con regole e procedure puntuali e trasparenti, principalmente, la gestione del trattamento economico accessorio, i percorsi di carriera del personale, l'assegnazione di compiti e di incarichi e l'individuazione delle esigenze formative e di aggiornamento.

4. Cosa si valuta

Oggetto principale del presente sistema di valutazione sono le prestazioni e i risultati di lavoro dei gruppi e/o dei singoli, come attestati attraverso indicatori e target.

Non possono costituire oggetto di valutazione le opinioni dei singoli lavoratori, né le caratteristiche personali quando le stesse non siano strettamente collegate alla prestazione lavorativa.

5. Metodologia di valutazione per l'erogazione di compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.

La metodologia per l'accertamento dei risultati ai fini della produttività e del miglioramento dei servizi si articola nelle seguenti fasi:

- a) I responsabili della valutazione comunicano ai rispettivi collaboratori gli obiettivi annuali, di norma entro il primo trimestre dell'anno.
A tal fine viene messa a disposizione di ciascun dipendente, mediante rinvio a quanto pubblicato sul sito web, copia del piano annuale delle attività contenente gli obiettivi da raggiungere individualmente e/o come gruppo/centro di costo e copia del sistema di valutazione.
Ciascun dipendente è tenuto a conoscere gli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, nonché dei progetti nei quali è inserito, oltre ai contenuti del presente documento.
Nella fase di predisposizione del piano degli obiettivi e di definizione dei compiti assegnati ai singoli e/o alle unità organizzative vengono svolte riunioni e/o incontri, anche individuali, per concordare/illustrare gli obiettivi, stabilire i tempi, verifiche, parametri e quant'altro sia opportuno per definire in modo preciso e trasparente tutti gli aspetti del processo di valutazione.
- b) Nel corso dell'esercizio i responsabili della valutazione annotano eventuali specifici episodi dell'attività lavorativa dei singoli che evidenziano caratteristiche distintive dell'apporto individuale, sia in senso positivo che negativo.
Le annotazioni debbono riguardare soltanto atti e comportamenti strettamente connessi all'attività lavorativa che sono ritenuti idonei a influenzare significativamente il giudizio finale.
Se l'episodio è positivo potrà anche essere oggetto di informazione agli altri collaboratori.
Qualora, invece, l'episodio sia negativo, il responsabile affronta le criticità emerse con il dipendente interessato, raccoglie le sue dichiarazioni ed individua le eventuali azioni correttive e/o di supporto.
A metà circa del periodo di valutazione e comunque ogni qualvolta il valutatore e il valutato lo ritengano necessario devono esservi momenti di confronto per verificare l'andamento delle prestazioni e l'esigenza di eventuali azioni di aggiustamento o di miglioramento.
- c) Al termine dell'esercizio, di norma entro il 31 gennaio dell'anno successivo, il responsabile compila la scheda di valutazione e assegna i punteggi ivi previsti per ciascuno dei profili di valutazione individuati.

La **performance organizzativa** è correlata al raggiungimento degli obiettivi conseguiti dalla struttura di assegnazione (di norma il Servizio).

Ai fini del riconoscimento dei premi correlati alla performance organizzativa si utilizza il coefficiente della categoria di appartenenza e la presenza in servizio.

Non percepiscono premi correlati alla performance organizzativa i dipendenti che nella valutazione della performance individuale conseguono un parametro retributivo pari a 0. Qualora tale parametro sia pari a 50 il premio correlato alla performance organizzativa è ridotto del 50%.

La **performance individuale** è correlata alla valutazione delle capacità dimostrate e dei comportamenti organizzativi tenuti durante il periodo di riferimento per la realizzazione del piano di lavoro.

Essa viene espressa attraverso l'attribuzione di punteggi da 1 a 10 per ciascuna delle capacità/comportamenti considerati.

La griglia dei punteggi a disposizione del valutatore è così determinata:

Punti 1 - 2	Capacità/comportamenti insufficienti
Punti 3 - 4	Capacità/comportamenti parzialmente rispondenti
Punti 5 - 6	Capacità/comportamenti rispondenti
Punti 7- 10	Capacità/comportamenti più che rispondenti

Il valutatore attribuisce un punteggio a ciascuna delle 8 capacità/comportamenti considerate ¹

La somma dei punteggi determina l'attribuzione di un parametro retributivo secondo la seguente tabella:

Range in cui ricadono i punteggi conseguiti in sede di apprezzamento delle capacità/comportamenti	Parametro retributivo correlato
Punteggio pari o superiore a 56	100
Punteggio compreso tra 40 e 55	90
Punteggio compreso tra 17 e 39	50
Punteggio fino a 16	0

Ai fini del riconoscimento dei premi correlati alla performance individuale il parametro retributivo viene ponderato con il coefficiente della categoria di appartenenza e infine correlato alla presenza in servizio.

La maggiorazione del premio correlato alla performance individuale spetta al personale che ha conseguito il parametro retributivo più elevato.

VALUTAZIONE AI FINI DELLA PROGRESSIONE ECONOMICA

La progressione economica all'interno della categoria consiste nell'attribuzione di un incremento retributivo permanente ed irreversibile avente valore di riconoscimento dell'acquisizione da parte del lavoratore di un più elevato livello di professionalità e quindi del miglioramento consolidato delle sue competenze e capacità individuali.

Le progressioni economiche sono attribuite in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale nel triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto.

Il responsabile della valutazione mette a disposizione di ciascun collaboratore assegnato il decalogo di categoria e posizione economica. Il decalogo ha lo scopo di esplicitare e di far conoscere ad ogni lavoratore i

¹ Le capacità/comportamenti, indicati nella scheda di valutazione, vengono esplicitati nei decaloghi di categoria e posizione economica. Si fa inoltre riferimento al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e dell'Agenzia, al codice disciplinare, ad altri codici etici e simili adottati o recepiti, allo Statuto e ai Regolamenti dell'Agenzia, alle direttive impartite dal Direttore o dai Dirigenti, all'osservanza di obblighi connessi a fattispecie legali e alle prescrizioni contenute nel Piano di prevenzione della corruzione e nel Programma della trasparenza.

comportamenti, le abilità, le conoscenze, le capacità e il livello della qualità della prestazione che devono essere dimostrati nell'espletamento dei propri compiti per aspirare ad avanzamenti retributivi.

I decaloghi, allegati al presente documento, sono strutturati per le seguenti aree-fattori:

- arricchimento professionale;
- impegno;
- qualità;
- competenze e conoscenze;
- trasparenza, legalità e benessere organizzativo.

I lavoratori che riportano nella valutazione della performance individuale, in uno o più anni del triennio di riferimento, un punteggio compreso nel range da 0 a 39 (e cioè un parametro retributivo 0 o 50) non vengono ammessi alle selezioni per l'attribuzione della progressione.

Per ogni capacità/comportamento in cui è stato ottenuto un giudizio insufficiente o parzialmente rispondente, il responsabile della valutazione è tenuto ad evidenziare i fattori presenti nel decalogo dove si sono riscontrate le maggiori carenze/criticità (possibilmente con riferimento a specifici e concreti episodi di lavoro) e a indicare le azioni correttive messe in atto e/o che si intende adottare.

Monitoraggio

I responsabili della valutazione ed ogni altra figura di responsabile effettuano un monitoraggio costante durante tutto il corso dell'esercizio sullo stato di attuazione degli obiettivi e si impegnano a tenere costantemente informati i rispettivi collaboratori sull'andamento delle attività e degli indicatori.

Almeno una volta all'anno, di norma entro settembre, i responsabili tengono apposite riunioni e/o incontri con i collaboratori per illustrare l'andamento della performance, anche al fine di ricevere proposte e osservazioni sui piani di lavoro, sulle procedure, sulla distribuzione dei compiti e su ogni altra questione riguardante la gestione e l'organizzazione del lavoro.

A seguito della ricognizione intermedia sullo stato di attuazione dei programmi i dirigenti trasmettono al Direttore una sintetica relazione.

Procedura di Conciliazione

Entro 5 gg. lavorativi dalla consegna della scheda il dipendente può chiedere al Dirigente il contraddittorio avvalendosi anche dell'assistenza di un rappresentante sindacale.

Il Dirigente, entro i successivi 5 giorni concede il contraddittorio, redige un verbale dell'incontro, lo sottoscrive unitamente al dipendente e gliene consegna copia.

Entro i 5 gg. successivi al contraddittorio con il responsabile della valutazione, avverso la valutazione definitiva il dipendente può proporre reclamo al Direttore dell'Agenzia, evidenziando i motivi di contestazione del giudizio assegnato.

Le decisioni sui reclami presentati sono definitive e debbono essere adottate entro il mese di marzo.

SCHEDA DI VALUTAZIONE della performance individuale

ANNO _____

Matricola:	Nome:	Cognome:	
Posizione lavorativa:		Cat.:	Posizione economica: Dal:
Servizio di assegnazione:			Unità organizzativa/Gruppo di lavoro:
Responsabile della valutazione:			NOTE:

B - QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE, COMPETENZE DIMOSTRATE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI

Coefficienti di categoria	
A = 120	<input type="checkbox"/>
B = 140	<input type="checkbox"/>
B3 = 150	<input type="checkbox"/>
C = 160	<input type="checkbox"/>
D = 180	<input type="checkbox"/>

Griglia dei punteggi	
Punti	Capacità/comportamenti
1-2	Insufficiente
3-4	Parzialmente rispondente
5-7	Rispondente
8-10	Più che rispondente

Range in cui ricadono i punteggi conseguiti in sede di apprezzamento delle capacità/comportamenti	Parametro retributivo correlato
Punteggio pari o superiore a 56	100
Punteggio compreso tra 40 e 55	90
Punteggio compreso tra 17 e 39	50
Punteggio fino a 16	0

* Il parametro retributivo 100 è attribuibile a non più del 40% dei dipendenti assegnati.

** L'attribuzione dei punteggi correlati al giudizio "insufficiente" richiede una specifica motivazione, di norma documentabile.

*** L'attribuzione del parametro retributivo 0 rileva ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

	Capacità/comportamenti	Punteggio assegnato									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Arricchimento professionale										
2	Impiego										
3	Disponibilità alla collaborazione, cooperazione e integrazione (lavoro di gruppo)										
4	Qualità										
5	Competenze e conoscenze										
6	Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative										
7	Orientamento al miglioramento delle capacità e delle competenze professionali										
8	Trasparenza, legalità e benessere organizzativo										

- PART-TIME	<input type="checkbox"/>
- ASSUNZIONE in corso d'anno	<input type="checkbox"/>
- DIMISSIONI in corso d'anno	<input type="checkbox"/>
- COLLOCAMENTO A RIPOSO in corso d'anno	<input type="checkbox"/>

Eventuali note del valutatore

Eventuali note del collaboratore valutato

ATTESTAZIONE SPECIFICHE RESPONSABILITÀ CAT. B/C/D (eventuale)

Si attesta che nell'anno _____ ovvero nel periodo _____ il dipendente ha effettivamente svolto in modo prevalente e continuativo con giudizio

- POSITIVO
 NEGATIVO

i seguenti compiti di responsabilità formalmente assegnati con atto Prot. n. _____ del _____ per l'incarico di:

ARCHIVISTA INFORMATICO	<input type="checkbox"/>
------------------------	--------------------------

L'INCARICO SI INTENDE:

CONFERMATO

SOSPESO

REVOCATO dal _____

IL DIRIGENTE _____

ATTESTAZIONE SPECIFICHE RESPONSABILITA' CAT. D

Si attesta che nell'anno _____ ovvero nel periodo _____ il dipendente ha svolto con giudizio

POSITIVO

NEGATIVO

l'incarico di responsabile di unità organizzativa o vice responsabile di unità organizzativa o di coordinatore di gruppo di lavoro o unità di progetto _____ formalmente assegnato con atto Prot. n. _____ del _____.

CRITICITA'

Le criticità

(indicare le azioni concrete che possono contribuire a risolvere le criticità e migliorare la performance)

Le carenze

(indicare le situazioni - organizzative e procedurali - e i comportamenti che pregiudicano la performance e/o che possono rendere necessaria ed opportuna la modifica dell'incarico)

L'INCARICO SI INTENDE:

CONFERMATO

SOSPESO

REVOCATO dal _____

IL DIRIGENTE _____

DA COMPILARE SOLO PER LA CAT. D:

Elenco delle fattispecie legali			
1	<input type="checkbox"/> Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art. 2 c. 9 L. n. 241/90 come sostituito dall'art. 1 c. 1 D.L. n. 5 del 9/2/2012 convertito in L. n. 35 del 4/4/2012)	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI non rilevante (*) <input type="checkbox"/> SI rilevante (**) (vedasi relazione allegata)	
2	<input type="checkbox"/> Mancata risposta alle richieste di controllo di cui all'art. 71 DPR 445/2000, sulla veridicità delle dichiarazioni sostitutive di cui agli artt. 46 e 47 del DPR 445/2000, entro 30 gg (art. 15 L. 12/11/2011 n. 183)	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI non rilevante (*) <input type="checkbox"/> SI rilevante (**) (vedasi relazione allegata)	
3	<input type="checkbox"/> Inadempimento o adempimento parziale degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n. 33/2013 (art. 46, 47, 43, 44) in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni delle PP.AA.	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI non rilevante (*) <input type="checkbox"/> SI rilevante (**) (vedasi relazione allegata)	
4	<input type="checkbox"/> Mancato esercizio o decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazioni sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare (art. 55 sexies comma 3 D.Lgs. 165/2001) - APPLICABILE AL RESPONSABILE DI UNITA' ORGANIZZATIVA	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI non rilevante (*) <input type="checkbox"/> SI rilevante (**) (vedasi relazione allegata)	
5	<input type="checkbox"/> Mancato controllo sulle assenze del personale, al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità della struttura, le condotte assenteistiche (art. 55 septies comma 6 D.Lgs. 165/2001) - APPLICABILE AL RESPONSABILE DI UNITA' ORGANIZZATIVA	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI non rilevante (*) <input type="checkbox"/> SI rilevante (**) (vedasi relazione allegata)	
6	<input type="checkbox"/> Inosservanza delle disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici (art. 9 L. 4/2004)	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI non rilevante (*) <input type="checkbox"/> SI rilevante (**) (vedasi relazione allegata)	
7	<input type="checkbox"/> Mancata trasmissione di documenti attraverso la posta elettronica tra pubbliche amministrazioni (art. 6 c. 1 lettera a) D.L. 179/2012 conv. L. 221/2012 di modifica del D.Lgs. 82/2005 art. 47 commi 1 e 1-bis)	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI non rilevante (*) <input type="checkbox"/> SI rilevante (**) (vedasi relazione allegata)	
8	<input type="checkbox"/> Mancato avvio del procedimento a seguito di istanza o dichiarazione inviate per via telematica con le modalità di cui al comma 1 lettere a), c) e c-bis) (art. 6 comma 1 lettera b) e c) D.L. 179/2012 conv. L. 221/2012 di modifica del D.Lgs. 82/2005 art. 65 comma 1-ter)	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI non rilevante (*) <input type="checkbox"/> SI rilevante (**) (vedasi relazione allegata)	
9	<input type="checkbox"/> Inosservanza delle norme volte a garantire l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni (art. 9 comma 1 lettera a) D.L. 179/2012 conv. L. 221/2012 di modifica del D.Lgs. 82/2005 art. 52)	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI non rilevante (*) <input type="checkbox"/> SI rilevante (**) (vedasi relazione allegata)	

Le violazioni di cui sopra sono oggetto di apposita valutazione da parte del Dirigente.

* Sono considerate non rilevanti le violazioni minime, sporadiche e occasionali.

** E' considerata rilevante la grave e ripetuta inosservanza tenuto conto anche della situazione concreta nella quale il Funzionario/Responsabile ha operato, alle difficoltà e ai motivi dell'agire, nonché del danno causato al privato e all'Agenzia (anche di immagine).

PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

AMMESSO/A ALLA SELEZIONE *	<input type="checkbox"/> SI'
	<input type="checkbox"/> NO

* Sono ammessi alla selezione i dipendenti che, in possesso dei requisiti previsti per accedervi, hanno riportato una valutazione individuale positiva. Sono altresì ammessi coloro che nel triennio 2016-2018 hanno riportato ogni anno valutazioni positive sulla base della griglia di equiparazione.

ASSEGNAZIONE INDICE DI ESPERIENZA *	<input type="checkbox"/> SI'
	<input type="checkbox"/> NO**

* L'indice di esperienza attesta il miglioramento consolidato delle competenze e capacità individuali, a seguito dell'esperienza maturata, in misura sufficiente per il riconoscimento della progressione economica.

** La mancata assegnazione deve essere motivata. Di norma non può essere assegnato l'indice di esperienza al personale che ha ottenuto un parametro retributivo pari a 0 o 50 in uno o più anni del triennio precedente.

NOTE DEL VALUTATORE:

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

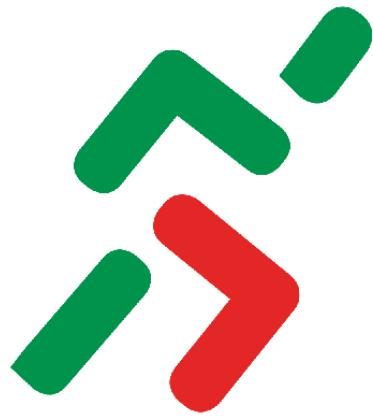
EVENTUALI NOTE SCRITTE ALLEGATE
(compresi eventuali provvedimenti disciplinari)

<input type="checkbox"/> SI'
<input type="checkbox"/> NO

DATA DI CONSEGNA

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA DEL COLLABORATORE
(PER PRESA VISIONE)



AGENZIA
REGIONALE
PER IL LAVORO
EMILIA-ROMAGNA

**DECALOGO
DELLE CATEGORIE E DELLE POSIZIONI ECONOMICHE DEL
PERSONALE DIPENDENTE**

Rev. 1 del 17/1/2019

**Decalogo delle categorie A e B posizione economica B1
(per acquisizione delle posizioni A2 e successive, B2 e B3)**

• **Area dell'arricchimento professionale**

	- Partecipa assiduamente ed attivamente agli interventi formativi e/o di aggiornamento promossi dall'Agenzia ed applica le nozioni apprese per rendere più efficace ed efficiente la propria attività e per dare puntuale attuazione alle decisioni organizzative e alle disposizioni operative;
	- Collabora attivamente affinché gli altri collaboratori applichino tali nozioni;
	- Suggerisce le azioni formative che ritiene necessarie per migliorare la propria professionalità e quella degli altri collaboratori.

• **Area dell'impegno**

	- Interpreta e applica norme, regole e disposizioni di servizio in modo costruttivo. Segue prassi operative orientate al risultato e si fa parte attiva al fine di avere chiari gli obiettivi di lavoro;
	- Esplora i compiti assegnati con puntualità e rapidità, tenendosi costantemente informato sull'andamento del lavoro. Segnala tempestivamente eventuali problemi e adotta di propria iniziativa e/o suggerisce soluzioni pratiche agli eventuali inconvenienti registrati;
	- Nell'ambito delle istruzioni ricevute programma autonomamente il proprio lavoro ordinario collaborando attivamente con i colleghi e partecipando ad eventuali gruppi di lavoro;
	- Evita comportamenti distaccati o atteggiamenti di inerzia e passività. Aiuta e sostituisce i colleghi in caso di necessità anche di propria iniziativa e intrattiene con tutti relazioni costruttive e garbate. Collabora all'addestramento pratico dei colleghi favorendo la più ampia circolazione delle informazioni.

• **Area della qualità**

	- Utilizza al meglio gli strumenti di lavoro disponibili e adotta gli accorgimenti tecnico-operativi per realizzare a regola d'arte la quantità di lavoro assegnata, dimostrando buona padronanza delle competenze specialistiche proprie della professionalità richiesta dallo specifico ambito di attività;
	- Esegue autonomamente i controlli sul proprio lavoro verificando il rispetto delle regole e delle istruzioni ricevute;
	- Organizza il proprio lavoro ordinario per: - conseguire il massimo risultato col minore impiego di risorse; - prevenire disservizi e accelerare le procedure, mettendo a disposizione dei responsabili e dei colleghi i dati e le informazioni pertinenti il proprio lavoro; – garantire in caso di assenza che il sostituto possa operare efficacemente senza soluzione di continuità e/o disservizi;
	- Nei rapporti esterni opera in modo tale da trasmettere un'immagine positiva dell'ente al servizio dei cittadini e degli utenti;
	- Favorisce l'integrazione all'interno della struttura di assegnazione e fra questa ed il resto dell'organizzazione. Partecipa, anche con proprie proposte, alle iniziative volte a mantenere un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente;
	- Partecipa attivamente a tutti i momenti di incontro ai quali è invitato, siano essi formali o informali, interni o esterni e mantiene durante gli stessi relazioni franche e comunicative improntate alla massima cordialità;
	- Collabora attivamente al miglioramento della qualità dei servizi.

- **Area delle competenze e delle conoscenze**

	- Possiede competenze tecniche specialistiche di base con limitata autonomia operativa;
	- Possiede conoscenze dell'ordinamento Regionale e dell'Agenzia, della sua struttura, dello statuto, dei principali regolamenti e delle prassi interne, nonché nozioni sulla legislazione in materia di sicurezza, privacy, procedimento amministrativo e diritto di accesso, documentazione amministrativa e amministrazione digitale;
	- Possiede elevate conoscenze delle disposizioni e regole interne vigenti nelle materie e funzioni di diretta applicazione;
	- Conosce i principali applicativi utilizzati nell'Ente a supporto dell'automazione d'ufficio.

- **Area della trasparenza, della legalità e del benessere organizzativo**

	- Conosce perfettamente e applica le disposizioni del codice disciplinare e del codice di comportamento dei dipendenti pubblici, nonché degli eventuali altri codici approvati dall'Agenzia;
	- Stabilisce con gli interlocutori rapporti di reciproco rispetto, fiducia e collaborazione, collaborando attivamente alla realizzazione delle iniziative per la promozione del benessere organizzativo;
	- Valorizza le esperienze, le conoscenze e le proposte dei cittadini e degli utenti per fornire servizi sempre migliori, considerando i fattori esterni come una risorsa per il proprio miglioramento. Si dimostra flessibile, aperto all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale;
	- Fornisce con cortesia e tempestività le dovute informazioni, dopo averne verificato la veridicità e completezza, in modo chiaro e completo con cortesia e sollecitudine, adottando una comunicazione verbale e scritta di facile e immediata comprensione da parte del soggetto al quale le informazioni sono indirizzate. Quando può provvedere direttamente fornisce le necessarie indicazioni;
	- Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, fluidità nell'affrontare i problemi e risolverli evitando di creare dei falsi o di attardarsi su aspetti marginali;
	- Collabora attivamente all'applicazione delle norme in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella P.A., nonché in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni.

**Decalogo della categoria B3 iniziale o acquisita
(per acquisizione delle successive posizioni economiche)**

• **Area dell'arricchimento professionale**

	- Partecipa assiduamente ed attivamente agli interventi formativi e/o di aggiornamento promossi dall'Agenzia ed applica le nozioni apprese per rendere più efficace ed efficiente la propria attività e per dare puntuale attuazione alle decisioni organizzative e alle disposizioni operative;
	- Collabora attivamente affinché gli altri collaboratori applichino tali nozioni;
	- Suggerisce le azioni formative che ritiene necessarie per migliorare la propria professionalità e quella degli altri collaboratori;
	- Impiega la professionalità acquisita traducendola in soluzioni tecnico-operative.

• **Area dell'impegno**

	- Interpreta e applica norme, regole e disposizioni di servizio in modo costruttivo. Segue prassi operative orientate al risultato e si fa parte attiva al fine di avere chiari gli obiettivi di lavoro;
	- Esplora i compiti assegnati con puntualità e rapidità, tenendosi costantemente informato sull'andamento del lavoro. Segnala tempestivamente eventuali problemi ed adotta di propria iniziativa e/o suggerisce soluzioni pratiche agli eventuali inconvenienti registrati o per migliorare le procedure relative all'attività svolta;
	- Nell'ambito delle istruzioni ricevute programma autonomamente il proprio lavoro collaborando attivamente con i colleghi e partecipando ad eventuali gruppi di lavoro;
	- Evita comportamenti distaccati o atteggiamenti di inerzia e passività. Aiuta e sostituisce i colleghi in caso di necessità anche di propria iniziativa e intrattiene con tutti relazioni costruttive e garbate. Provvede all'addestramento pratico dei colleghi favorendo la più ampia circolazione delle informazioni.

• **Area della qualità**

	- Utilizza al meglio gli strumenti di lavoro disponibili e adotta gli accorgimenti tecnico-operativi per realizzare a regola d'arte la quantità di lavoro assegnata dimostrando la completa padronanza delle competenze specialistiche proprie della professionalità richiesta dallo specifico ambito di attività;
	- Esegue autonomamente i controlli sul lavoro proprio e su quello degli altri collaboratori eventualmente coordinati verificando il rispetto delle regole e delle istruzioni ricevute;
	- Organizza il proprio lavoro ordinario per: - conseguire il massimo risultato col minore impiego di risorse; - prevenire disservizi e accelerare le procedure, mettendo a disposizione dei responsabili e dei colleghi i dati e le informazioni pertinenti il proprio lavoro; - garantire in caso di assenza che il sostituto possa operare efficacemente senza soluzione di continuità e/o disservizi;
	- Nei rapporti esterni opera in modo tale da trasmettere un'immagine positiva dell'ente al servizio dei cittadini e degli utenti;
	- Favorisce l'integrazione all'interno della struttura di assegnazione e fra questa ed il resto dell'organizzazione. Partecipa, anche con proprie proposte, alla iniziativa volte a mantenere un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente;
	- Partecipa attivamente a tutti i momenti di incontro ai quali è invitato, siano essi formali o informali, interni o esterni e mantiene durante gli stessi relazioni franche e comunicative improntate alla massima cordialità;
	- Collabora attivamente al miglioramento della qualità dei servizi.

- **Area delle competenze e delle conoscenze**

	- Possiede competenze tecniche specialistiche superiori a quelle di base con elevata autonomia operativa che gli consente di coordinare anche altri addetti;
	- Possiede buone conoscenze dell'ordinamento regionale e dell'Agenzia, della sua struttura, dello statuto, dei principali regolamenti e delle prassi interne, nonché nozioni sulla legislazione in materia di sicurezza, privacy, procedimento amministrativo e diritto di accesso, documentazione amministrativa e Amministrazione digitale;
	- Possiede elevate conoscenze delle disposizioni e regole interne vigenti nelle materie e funzioni di diretta applicazione;
	- Conosce i principali applicativi utilizzati nell'Ente a supporto dell'automazione d'ufficio.

- **Area della trasparenza, della legalità e del benessere organizzativo**

	- Conosce perfettamente e applica le disposizioni del codice disciplinare e del codice di comportamento dei dipendenti pubblici, nonché degli eventuali altri codici approvati dall'Agenzia;
	- Stabilisce con gli interlocutori rapporti di reciproco rispetto, fiducia e collaborazione, collaborando attivamente alla realizzazione delle iniziative per la promozione del benessere organizzativo;
	- Valorizza le esperienze, le conoscenze e le proposte dei cittadini e degli utenti per fornire servizi sempre migliori, considerando i fattori esterni come una risorsa per il proprio miglioramento. Si dimostra flessibile, aperto all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale;
	- Fornisce con cortesia e tempestività le dovute informazioni, dopo averne verificato la veridicità e completezza, in modo chiaro e completo con cortesia e sollecitudine, adottando una comunicazione verbale e scritta di facile e immediata comprensione da parte del soggetto al quale le informazioni sono indirizzate. Quando non può provvedere direttamente e fornisce le necessarie indicazioni;
	- Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, fluidità nell'affrontare i problemi e risolverli evitando di creare dei falsi o di attardarsi su aspetti marginali;
	- Collabora attivamente all'applicazione delle norme in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella P.A., nonché in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni.

**Decalogo della categoria C posizione economica C1
(per acquisizione della posizione C2)**

• **Area dell'arricchimento professionale**

	<ul style="list-style-type: none"> - Partecipa assiduamente ed attivamente agli interventi formativi e/o di aggiornamento promossi dall'Agenzia ed applica le nozioni apprese durante gli interventi formativi e/o di aggiornamento per rendere più efficace ed efficiente la propria attività e per dare puntuale attuazione alle decisioni organizzative e alle disposizioni operative;
	<ul style="list-style-type: none"> - Collabora attivamente affinché gli altri collaboratori applichino tali nozioni;
	<ul style="list-style-type: none"> - Suggerisce le azioni formative che ritiene necessarie per migliorare la propria professionalità;
	<ul style="list-style-type: none"> - Impiega la professionalità acquisita traducendola in soluzioni tecnico/operative.

• **Area dell'impegno**

	<ul style="list-style-type: none"> - Interpreta e applica norme, regole e disposizioni di servizio in modo costruttivo. Segue prassi operative orientate al risultato e si fa parte attiva al fine di avere chiari gli obiettivi di lavoro;
	<ul style="list-style-type: none"> - Esplora i compiti assegnati con puntualità e rapidità, tenendosi costantemente informato sull'andamento del lavoro. Segnala tempestivamente eventuali problemi e suggerisce soluzioni agli eventuali inconvenienti riscontrati;
	<ul style="list-style-type: none"> - Nell'ambito delle istruzioni ricevute programma il proprio lavoro collaborando attivamente con i colleghi e partecipando ad eventuali gruppi di lavoro anche per realizzare innovazioni organizzative e tecnologiche;
	<ul style="list-style-type: none"> - Aiuta e sostituisce i colleghi in caso di necessità anche di propria iniziativa e intrattiene con tutti relazioni costruttive e garbate. Provvede all'addestramento pratico dei colleghi favorendo la più ampia circolazione delle informazioni.

• **Area della qualità**

	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizza al meglio gli strumenti di lavoro disponibili e adotta gli accorgimenti tecnico-operativi per realizzare a regola d'arte la quantità di lavoro assegnata, dimostrando buona padronanza delle competenze specialistiche proprie della professionalità richiesta dallo specifico ambito di attività;
	<ul style="list-style-type: none"> - Esegue autonomamente i controlli sul lavoro proprio e su quello degli altri collaboratori eventualmente coordinati, verificando il rispetto delle regole e delle istruzioni ricevute;
	<ul style="list-style-type: none"> - Organizza il proprio lavoro ordinario per: - conseguire il massimo risultato col minore impiego di risorse; - prevenire disservizi e accelerare le procedure, mettendo a disposizione dei responsabili e dei colleghi i dati e le informazioni pertinenti il proprio lavoro; - garantire in caso di assenza che il sostituto possa operare efficacemente senza soluzione di continuità e/o disservizi;
	<ul style="list-style-type: none"> - Nei rapporti esterni opera in modo tale da trasmettere un'immagine positiva dell'ente al servizio dei cittadini e degli utenti;
	<ul style="list-style-type: none"> - Favorisce l'integrazione all'interno della struttura di assegnazione e fra questa ed il resto dell'organizzazione. Partecipa, anche con proprie proposte, alle iniziative volte a mantenere un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente;
	<ul style="list-style-type: none"> - Collabora attivamente al miglioramento della qualità dei servizi.

- **Area delle competenze e delle conoscenze**

	<ul style="list-style-type: none"> - Possiede approfondite competenze tecniche con elevata autonomia operativa;
	<ul style="list-style-type: none"> - Possiede conoscenze dell'ordinamento regionale e dell'Agenzia, della sua struttura, dello statuto, dei principali regolamenti e delle prassi interne, nonché nozioni sulla legislazione in materia di sicurezza, privacy, procedimento amministrativo e diritto di accesso, documentazione amministrativa e amministrazione digitale;
	<ul style="list-style-type: none"> - Possiede buona conoscenza delle disposizioni e regole interne vigenti nelle materie e funzioni di diretta applicazione;
	<ul style="list-style-type: none"> - Conosce approfonditamente i principali applicativi utilizzati nell'Ente a supporto dell'automazione di ufficio;

- **Area della trasparenza, della legalità e del benessere organizzativo**

	<ul style="list-style-type: none"> - Conosce perfettamente e applica le disposizioni del codice disciplinare e del codice di comportamento dei dipendenti pubblici, nonché degli eventuali altri codici approvati dall'Agenzia;
	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilisce con gli interlocutori rapporti di reciproco rispetto, fiducia e collaborazione, collaborando attivamente alla realizzazione delle iniziative per la promozione del benessere organizzativo;
	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizza le esperienze, le conoscenze e le proposte dei cittadini e degli utenti per fornire servizi sempre migliori, considerando i fattori esterni come una risorsa per il proprio miglioramento, si dimostra flessibile, aperto all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale;
	<ul style="list-style-type: none"> - Fornisce con cortesia e tempestività le dovute informazioni, dopo averne verificato la veridicità e completezza, in modo chiaro e completo, adottando una comunicazione verbale e scritta di facile e immediata comprensione da parte del soggetto al quale le informazioni sono indirizzate. Quando non può provvedere direttamente fornisce le necessarie indicazioni;
	<ul style="list-style-type: none"> - Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, fluidità nell'affrontare i problemi e risolverli evitando di creare dei falsi o di attardarsi su aspetti marginali;
	<ul style="list-style-type: none"> - Collabora attivamente all'applicazione delle norme in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella P.A., nonché in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni.

**Decalogo della categoria C posizione economica C2
(per acquisizione della posizione C3, C4 e C5)**

• **Area dell'arricchimento professionale**

	<ul style="list-style-type: none"> - Partecipa assiduamente ed attivamente agli interventi formativi e/o di aggiornamento promossi dall'Agenzia ed applica autonomamente le nozioni apprese per rendere più efficace ed efficiente la propria attività e per dare puntuale attuazione alle decisioni organizzative e alle disposizioni operative;
	<ul style="list-style-type: none"> - Collabora attivamente affinché gli altri collaboratori applichino tali nozioni;
	<ul style="list-style-type: none"> - Suggerisce le azioni formative che ritiene necessarie per migliorare la propria professionalità e quella degli altri collaboratori;
	<ul style="list-style-type: none"> - Impiega la professionalità acquisita traducendola in soluzioni tecnico/operative.

• **Area dell'impegno**

	<ul style="list-style-type: none"> - Interpreta e applica norme, regole e disposizioni di servizio in modo costruttivo. Segue prassi operative orientate al risultato e si fa parte attiva al fine di avere chiari gli obiettivi di lavoro;
	<ul style="list-style-type: none"> - Esplora i compiti assegnati con puntualità e rapidità, tenendosi costantemente informato sull'andamento del lavoro. Segnala tempestivamente eventuali problemi ed adotta di propria iniziativa e/o suggerisce soluzioni agli eventuali inconvenienti registrati o per migliorare le procedure relative all'attività svolta;
	<ul style="list-style-type: none"> - Nell'ambito delle istruzioni ricevute programma autonomamente il proprio lavoro collaborando attivamente con i colleghi e partecipando ad eventuali gruppi di lavoro;
	<ul style="list-style-type: none"> - Aiuta e sostituisce i colleghi in caso di necessità anche di propria iniziativa e intrattiene con tutti relazioni costruttive e garbate. Provvede all'addestramento pratico dei colleghi favorendo la più ampia circolazione delle informazioni;
	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuisce fattivamente a superare eventuali resistenze allo sviluppo di innovazioni organizzative e/o tecnologiche.

• **Area della qualità**

	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizza al meglio gli strumenti di lavoro disponibili e adotta gli accorgimenti tecnico-operativi per realizzare a regola d'arte la quantità di lavoro assegnata, dimostrando elevata padronanza delle competenze specialistiche proprie della professionalità richiesta dallo specifico ambito di attività;
	<ul style="list-style-type: none"> - Esegue autonomamente i controlli sul lavoro proprio e su quello degli altri collaboratori eventualmente coordinati, verificando il rispetto delle regole e delle istruzioni ricevute;
	<ul style="list-style-type: none"> - Organizza il proprio lavoro ordinario per: - conseguire il massimo risultato col minore impiego di risorse; - prevenire disservizi e accelerare le procedure, mettendo a disposizione dei responsabili e dei colleghi i dati e le informazioni pertinenti il proprio lavoro; – garantire in caso di assenza che il sostituto possa operare efficacemente senza soluzione di continuità e/o disservizi;
	<ul style="list-style-type: none"> - Nei rapporti esterni opera in modo tale da trasmettere un'immagine positiva dell'ente al servizio dei cittadini e degli utenti;
	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuisce fattivamente all'integrazione all'interno della struttura di assegnazione e fra questa ed il resto dell'organizzazione. Partecipa, anche con proprie proposte, alle iniziative volte a mantenere un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente;
	<ul style="list-style-type: none"> - Collabora attivamente al miglioramento della qualità dei servizi.

• **Area delle competenze e delle conoscenze**

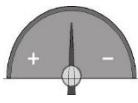
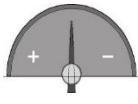
	<ul style="list-style-type: none"> - Possiede approfondite competenze tecniche superiori a quelle di base con elevata autonomia operativa che gli consente di coordinare anche altri addetti;
	<ul style="list-style-type: none"> - Possiede buone conoscenze dell'ordinamento regionale e dell'Agenzia, della sua struttura, dello statuto, dei principali regolamenti e delle prassi interne, nonché nozioni sulla legislazione in materia di sicurezza, privacy, procedimento amministrativo e diritto di accesso, documentazione amministrativa e amministrazione digitale;
	<ul style="list-style-type: none"> - Possiede elevate conoscenze delle disposizioni e regole interne vigenti nelle materie e funzioni di diretta applicazione;
	<ul style="list-style-type: none"> - Conosce approfonditamente i principali applicativi utilizzati nell'Ente a supporto dell'automazione di ufficio.

• **Area della trasparenza, della legalità e del benessere organizzativo**

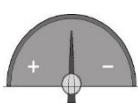
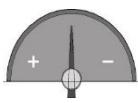
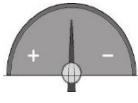
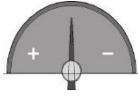
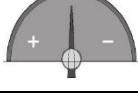
	<ul style="list-style-type: none"> - Conosce perfettamente e applica le disposizioni del codice disciplinare e del codice di comportamento dei dipendenti pubblici, nonché degli eventuali altri codici approvati dall'Agenzia;
	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilisce con gli interlocutori rapporti di reciproco rispetto, fiducia e collaborazione, collaborando attivamente alla realizzazione delle iniziative per la promozione del benessere organizzativo;
	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizza le esperienze, le conoscenze e le proposte dei cittadini e degli utenti per fornire servizi sempre migliori, considerando i fattori esterni come una risorsa per il proprio miglioramento. Si dimostra flessibile, aperto all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale;
	<ul style="list-style-type: none"> - Fornisce con cortesia e tempestività le dovute informazioni, dopo averne verificato la veridicità e completezza, in modo chiaro e completo, adottando una comunicazione verbale e scritta di facile e immediata comprensione da parte del soggetto al quale le informazioni sono indirizzate. Quando non può provvedere direttamente fornisce le necessarie indicazioni;
	<ul style="list-style-type: none"> - Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, fluidità nell'affrontare i problemi e risolverli evitando di creare dei falsi o di attardarsi su aspetti marginali;
	<ul style="list-style-type: none"> - Collabora attivamente all'applicazione delle norme in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella P.A., nonché in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni.

Per l'acquisizione dell'ultima posizione economica della categoria C si fa riferimento al decalogo della posizione C2, C3 e C4 con un più elevato livello di conoscenze (capacità, iniziativa, autonomia e qualità della prestazione, completa padronanza delle competenze specialistiche).

• **Area dell'arricchimento professionale**

	- Individua e collabora alla programmazione degli interventi formativi e/o di aggiornamento propri e dei collaboratori eventualmente coordinati;
	- Partecipa assiduamente ed attivamente agli interventi formativi e/o di aggiornamento promossi dall'Agenzia per sviluppare la propria professionalità e migliorare gli standards quali/quantitativi delle attività e dei servizi erogati dalla struttura;
	- Utilizza i mezzi informativi messi a disposizione per l'aggiornamento continuo e l'ampliamento delle competenze tecnico-professionali e gestionali proprie e dei collaboratori eventualmente coordinati;
	- Provvede all'addestramento di collaboratori e colleghi favorendo la più ampia circolazione delle informazioni;
	- Realizza innovazioni organizzative e tecnologiche;

• **Area dell'impegno**

	- Esercita integralmente l'autonomia connessa al ruolo in modo che le sue prestazioni e quelle dei collaboratori eventualmente coordinati siano proficuamente utilizzabili dall'Agenzia in relazione agli obiettivi e alle risorse assegnate;
	- Interpreta, applica e fa applicare norme, regole e disposizioni di servizio in modo costruttivo e tale da attenuare il quadro di vincoli all'attività;
	- Programma il proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori coordinandosi con gli altri responsabili, negoziando e gestendo autonomamente i conflitti, promuovendo e partecipando a gruppi di lavoro;
	- Dimostra capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi e/o imprevisti e di anticipare situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani d'intervento;
	- Valorizza gli eventuali collaboratori motivandoli al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
	- Agisce nei rapporti interpersonali ed istituzionali con autorevolezza, trasparenza ed eticità dimostrando di saper ascoltare e comunicare per creare un clima positivo.

- **Area della qualità**

	- Gestisce le risorse assegnate dimostrando orientamento al risultato, sensibilità economica (attenzione costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati) e capacità di ottimizzare le condizioni organizzative per conseguire gli obiettivi assegnati;
	- Adotta le procedure di controllo necessarie a garantire il monitoraggio continuo dell'attività e dei risultati;
	- Favorisce l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi attivati dall'Agenzia e stimolando i contributi propositivi dei collaboratori;
	- Adotta iniziative e collabora con il Dirigente per orientare positivamente i comportamenti dei collaboratori in direzione dei fini generali e degli obiettivi di sviluppo dell'Agenzia;
	- Favorisce il processo di identificazione dei collaboratori negli obiettivi dell'Ente esplicitando e chiarendo il contributo richiesto a ciascuno;
	- Promuove iniziative per aumentare la capacità di ascolto dei destinatari dell'attività della propria struttura e dimostra capacità di promozione di logiche di orientamento all'utente e di servizio personalizzato;
	- Dimostra capacità di dialogare ed instaurare rapporti costruttivi con interlocutori interni ed esterni, anche qualificati, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'Ente;
	- Collabora attivamente al miglioramento della qualità dei servizi.

- **Area delle competenze e delle conoscenze**

	- Possiede elevate conoscenze pluri-specialistiche con elevata autonomia operativa che gli consente di coordinare altri addetti facendosi carico della responsabilità dei risultati anche del loro lavoro;
	- Conosce approfonditamente i principali applicativi utilizzati nell'Ente a supporto dell'automazione di ufficio;
	- Conosce i contratti collettivi nazionali e decentrati di lavoro;
	- Possiede approfondite conoscenze sull'ordinamento regionale e dell'Agenzia, della sua struttura, dello statuto, dei regolamenti e delle prassi interne, nonché della legislazione in materia di sicurezza, privacy, procedimento amministrativo e diritto di accesso, documentazione amministrativa e amministrazione digitale.
	- Possiede conoscenze in materia di ordinamento finanziario e contabile, di contratti e appalti;
	- Dimostra un forte orientamento al risultato, all'utente e all'innovazione e vi finalizza tutte le conoscenze e competenze generali, tecniche e trasversali possedute.

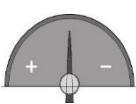
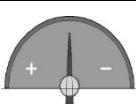
• **Area della trasparenza, della legalità e del benessere organizzativo**

	- Conosce perfettamente e applica le disposizioni del codice disciplinare e del codice di comportamento dei dipendenti pubblici, nonché degli eventuali altri codici approvati dall'Agenzia;
	- Stabilisce con gli interlocutori rapporti di reciproco rispetto, fiducia e collaborazione. Promuove e realizza iniziative per favorire il benessere organizzativo;
	- Valorizza le esperienze, le conoscenze e le proposte dei cittadini e degli utenti per fornire servizi sempre migliori, considerando i fattori esterni come una risorsa per il proprio miglioramento. Si dimostra flessibile, aperto all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale.
	- Favorisce e promuove la collaborazione con le altre pubbliche amministrazioni anche per facilitare l'accesso ai servizi e per semplificare le procedure;
	- Fornisce con cortesia e tempestività le dovute informazioni, dopo averne verificato la veridicità e completezza, in modo chiaro e completo, adottando una comunicazione verbale e scritta di facile e immediata comprensione da parte del soggetto al quale le informazioni sono indirizzate. Quando non può provvedere direttamente fornisce le necessarie indicazioni;
	- Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, fluidità nell'affrontare i problemi e risolverli evitando di creare dei falsi o di attardarsi su aspetti marginali;
	- Limita i fattori di stress favorendo le condizioni affinché le risorse fisiche e mentali degli individui e le responsabilità loro attribuite coincidono con le esigenze lavorative espresse dall'organizzazione;
	- Applica le norme in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella P.A. nonché adempie agli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni e collabora attivamente nell'attuazione delle misure e degli interventi previsti nel Piano triennale anticorruzione e nel Programma per la trasparenza e l'integrità.

I fattori del decalogo della categoria D devono essere rapportati ai differenti livelli di conoscenze, capacità, competenza, autonomia e qualità della prestazione corrispondenti alle varie posizioni economiche della stessa categoria.

Decalogo della categoria D
(Responsabile di Unità organizzativa)

• **Area dell'arricchimento professionale**

	<ul style="list-style-type: none"> - Individua e collabora alla programmazione degli interventi formativi e/o di aggiornamento propri e dei collaboratori coordinati.
	<ul style="list-style-type: none"> - Partecipa assiduamente ed attivamente agli interventi formativi e/o di aggiornamento promossi dall'Agenzia per sviluppare la propria professionalità e migliorare gli standards quali/quantitativi delle attività e dei servizi erogati dalla struttura;
	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizza i mezzi informativi messi a disposizione per l'aggiornamento continuo e l'ampliamento delle competenze tecnico-professionali e gestionali proprie e dei collaboratori coordinati;
	<ul style="list-style-type: none"> - Provvede all'addestramento di collaboratori e colleghi favorendo la più ampia circolazione delle informazioni;
	<ul style="list-style-type: none"> - Realizza innovazioni organizzative e tecnologiche;

• **Area dell'impegno**

	<ul style="list-style-type: none"> - Esercita integralmente l'autonomia connessa al ruolo in modo che le sue prestazioni e quelle dei collaboratori coordinati siano proficuamente utilizzabili dall'Agenzia in relazione agli obiettivi e alle risorse assegnate;
	<ul style="list-style-type: none"> - Interpreta, applica e fa applicare norme, regole e disposizioni di servizio in modo costruttivo e tale da attenuare il quadro di vincoli all'attività;
	<ul style="list-style-type: none"> - Programma il proprio lavoro e quello dei collaboratori coordinandosi con gli altri responsabili, negoziando e gestendo autonomamente i conflitti, promuovendo e partecipando a gruppi di lavoro. Diffonde la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato, stimolando la creatività, l'apprendimento e il perfezionamento continuo dei collaboratori;
	<ul style="list-style-type: none"> - Dimostra capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi e/o imprevisti e di anticipare situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani d'intervento;
	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizza i collaboratori motivandoli al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Opera per accrescere il loro senso di appartenenza e di soddisfazione per il proprio lavoro anche prestando attenzione agli ambienti di lavoro e perseguitando livelli di eccellenza nel campo della sicurezza;
	<ul style="list-style-type: none"> - Agisce nei rapporti interpersonali ed istituzionali con autorevolezza, trasparenza ed eticità dimostrando di saper ascoltare e comunicare per creare un clima positivo;
	<ul style="list-style-type: none"> - E' costantemente impegnato a migliorare i rapporti tra collaboratori e tra questi e il dirigente, anche ottimizzando i sistemi di comunicazione, favorendo gli scambi, la trasparenza ed equità delle decisioni e la visibilità dei risultati.

• **Area della qualità**

	- Gestisce le risorse assegnate dimostrando orientamento al risultato, sensibilità economica (attenzione costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati) e capacità di ottimizzare le condizioni organizzative per conseguire gli obiettivi assegnati;
	- Adotta le procedure di controllo necessarie a garantire il monitoraggio continuo dell'attività e dei risultati;
	- Favorisce l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi attivati dall'Agenzia e stimolando i contributi propositivi dei collaboratori;
	- Adotta iniziative e collabora con il Dirigente e la Posizione Organizzativa per orientare positivamente i comportamenti dei collaboratori in direzione dei fini generali e degli obiettivi di sviluppo dell'Agenzia. Ascolta le istanze dei collaboratori e stimola il senso di utilità sociale del loro lavoro;
	- Favorisce il processo di identificazione dei collaboratori negli obiettivi dell'Ente esplicitando e chiarendo il contributo richiesto a ciascuno. Assicura coerenza tra enunciati e prassi operative;
	- Promuove iniziative per aumentare la capacità di ascolto dei destinatari dell'attività della propria struttura e dimostra capacità di promozione di logiche di orientamento all'utente e di servizio personalizzato;
	- Dimostra capacità di dialogare ed instaurare rapporti costruttivi con interlocutori interni ed esterni, anche qualificati, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'Ente;
	- Collabora attivamente al miglioramento della qualità dei servizi.

• **Area delle competenze e delle conoscenze**

	- Possiede elevate conoscenze pluri-specialistiche con completa autonomia operativa che gli consente di coordinare altri addetti facendosi carico della responsabilità dei risultati anche del loro lavoro;
	- Conosce approfonditamente i principali applicativi utilizzati nell'Ente a supporto dell'automazione di ufficio;
	- Conosce i contratti collettivi nazionali e decentrati di lavoro;
	- Possiede approfondite conoscenze sull'ordinamento regionale e dell'Agenzia, della sua struttura, dello statuto, dei regolamenti e delle prassi interne, nonché della legislazione in materia di sicurezza, privacy, procedimento amministrativo e diritto di accesso, documentazione amministrativa e amministrazione digitale;
	- Possiede conoscenze in materia di ordinamento finanziario e contabile, di contratti e appalti;
	- Possiede competenze organizzative con particolare riferimento alla gestione delle persone e dei gruppi, alla gestione delle relazioni, alla collaborazione e al lavoro in team, alla programmazione e controllo;
	- Dimostra un forte orientamento al risultato, all'utente e all'innovazione e vi finalizza tutte le conoscenze e competenze generali, tecniche e trasversali possedute.

- **Area della trasparenza, della legalità e del benessere organizzativo**

	<ul style="list-style-type: none"> - Conosce perfettamente, applica e fa applicare le disposizioni del codice disciplinare e del codice di comportamento dei dipendenti pubblici, nonché degli eventuali altri codici approvati dall'Agenzia;
	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilisce con gli interlocutori rapporti di reciproco rispetto, fiducia e collaborazione. Promuove e realizza iniziative per favorire il benessere organizzativo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizza le esperienze, le conoscenze e le proposte dei cittadini e degli utenti per fornire servizi sempre migliori, considerando i fattori esterni come una risorsa per il proprio miglioramento. Si dimostra flessibile, aperto all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale;
	<ul style="list-style-type: none"> - Favorisce e promuove la collaborazione con le altre pubbliche amministrazioni anche per facilitare l'accesso ai servizi e per semplificare le procedure;
	<ul style="list-style-type: none"> - Fornisce con cortesia e tempestività le dovute informazioni, dopo averne verificato la veridicità e completezza, in modo chiaro e completo, adottando una comunicazione verbale e scritta di facile e immediata comprensione da parte del soggetto al quale le informazioni sono indirizzate. Quando non può provvedere direttamente fornisce le necessarie indicazioni;
	<ul style="list-style-type: none"> - Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, fluidità nell'affrontare i problemi e risolverli evitando di creare dei falsi o di attardarsi su aspetti marginali;
	<ul style="list-style-type: none"> - Limita i fattori di stress favorendo le condizioni affinché le risorse fisiche e mentali degli individui e le responsabilità loro attribuite coincidono con le esigenze lavorative espresse dall'organizzazione;
	<ul style="list-style-type: none"> - Applica e fa applicare le norme in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella P.A. nonché adempie agli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni e collabora attivamente nell'attuazione delle misure e degli interventi previsti nel Piano triennale anticorruzione e nel Programma per la trasparenza e l'integrità.

I fattori del decalogo della categoria D devono essere rapportati ai differenti livelli di conoscenze, capacità, competenza, autonomia e qualità della prestazione corrispondenti alle varie posizioni economiche della stessa categoria.