



UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

**DISCIPLINA CONCERNENTE L'ISTITUZIONE DELLE POSIZIONI DI PARTICOLARE RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE GENERALE DELL'UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA – UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE. PESATURA, CRITERI E MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DEGLI INCARICHI.**

**INDICE**

**Art. 1 – Finalità**

**CAPO I - Criteri e parametri per la pesatura delle Posizioni di Particolare Responsabilità e trattamento economico**

**Art. 2 - Pesatura e misura del trattamento economico**

**CAPO II - Disciplina degli incarichi di Posizione di Particolare Responsabilità**

**Art. 3 - Requisiti per il conferimento dell'incarico di PPR**

**Art. 4 - Criteri generali e procedura per il conferimento dell'incarico di PPR**

**Art. 5 - Durata dell'incarico**

**Art. 6 - Conferimento dell'incarico di PPR**

**Art. 7 - Revoca dell'incarico di PPR**

**Art. 8 - Criteri e procedure per la valutazione periodica degli incarichi**

**Art. 9 - Vigilanza e potere sostitutivo**

## Art. 1 – Finalità

1. In attuazione dell'articolo 5, comma 5, della Legge regionale 23 luglio 2010, n. 22, nel testo vigente, e dell'Accordo concernente la disciplina giuridica ed economica delle Posizioni di Particolare Responsabilità (PPR), sottoscritto in data 12 dicembre 2023, di seguito Accordo, nonché in relazione alle esigenze di servizio, l'Università della Valle d'Aosta – Université de la Vallée d'Aoste, di seguito Università, istituisce, nell'ambito delle Strutture dirigenziali della Direzione generale, Posizioni di Particolare Responsabilità alle quali preporre dipendenti appartenenti alla categoria D, al fine di favorire la valorizzazione e la responsabilizzazione del predetto personale.
2. Gli incarichi di Posizione di Particolare Responsabilità, di seguito PPR, rappresentano uno strumento volto a rafforzare l'organizzazione della Direzione generale dell'Università, connotandola con un'accentuata flessibilità e con un orientamento al decentramento delle responsabilità per il perseguimento dei risultati dell'Ateneo in relazione agli obiettivi assegnati alle Strutture dirigenziali.
3. L'istituzione delle PPR, quali unità organizzative autonome nell'ambito delle Strutture dirigenziali della Direzione generale, compete al Consiglio dell'Università che ne definisce le responsabilità, i poteri di firma aventi rilevanza esterna nonché le relative risorse umane e finanziarie.
4. Le disposizioni di cui agli articoli seguenti disciplinano i criteri e i parametri per la pesatura delle PPR nonché i criteri e le modalità per il conferimento e la revoca dei relativi incarichi.
5. Gli incarichi di Posizione di Particolare Responsabilità sono a tempo determinato e possono essere rinnovati.

## CAPO I - Criteri e parametri per la pesatura delle Posizioni di Particolare Responsabilità e relativo trattamento economico

### Art. 2 - Pesatura e misura del trattamento economico

1. Le PPR dell'Università si articolano in 5 fasce economiche, individuate sulla base di criteri che tengono conto delle seguenti tre dimensioni:
  - rilevanza, anche verso l'esterno, di ciascuna PPR;
  - complessità delle funzioni relative all'incarico da svolgere;
  - responsabilità correlate.
2. La valorizzazione economica delle PPR varia da un minimo di euro 10.000,00 ad un massimo di euro 18.000,00 annui.
3. La misurazione di ciascuna delle tre dimensioni (complessità, responsabilità e rilevanza) è effettuata sulla base dei seguenti parametri cui sono associati diversi punteggi:

#### **COMPLESSITÀ (massimo 30 punti)**

- Numero, varietà e complessità dei processi decisionali gestiti (**massimo 25 punti**): *si tiene conto del numero di processi gestiti dalla PPR, in relazione non solo alla tipologia, quantità e ai volumi delle pratiche gestite, ma anche alla ripetitività delle procedure e alla complessità che esse richiedono.*
- Numero delle risorse umane assegnate (**massimo 5 punti**): *si intende il numero dei dipendenti che la PPR gestisce, coordina autorizzandone le assenze, il lavoro straordinario e le trasferte, nonché valuta (resta escluso l'esercizio del potere disciplinare che rimane di competenza del dirigente). Il punteggio è attribuito secondo la tabella seguente:*

<b>n. dipendenti assegnati</b>	<b>punteggio</b>
da 1 a 3	1
da 4 a 6	2
da 7 a 9	3
da 10 a 15	4
superiore a 15	5

#### **RESPONSABILITÀ (massimo 45 punti)**

- Responsabilità di firma avente rilevanza esterna connessa alle funzioni (**massimo 30 punti**): *si tiene conto degli atti conclusivi di processi e procedimenti, la cui firma assume rilevanza esterna. Rilevano la complessità e la discrezionalità della decisione connessa alla firma degli atti di competenza.*
- Responsabilità finanziaria di spesa (**massimo 15 punti**): *si considerano i capitoli di spesa del bilancio di gestione e i relativi stanziamenti nella misura dell'anno di riferimento dell'ultimo bilancio di previsione approvato dal Consiglio dell'Università, assegnati e gestiti dalla PPR.*

<b>Stanziamenti capitoli di spesa</b>	<b>punteggio</b>
fino a 500.000 euro	5
da 500.001 a 1.500.000 euro	10
Oltre 1.500.000 euro	15

#### **RILEVANZA (massimo 25 punti)**

- Rappresentanza dell'Ente all'esterno verso interlocutori istituzionali (**massimo 7 punti**).
  - Impatto e portata degli effetti delle decisioni nei confronti dei destinatari e in relazione agli interessi coinvolti, compreso il rischio di contenzioso (**massimo 15 punti**): *si considera in particolare il numero dei destinatari degli atti, gli impatti sugli stessi delle decisioni e, conseguentemente, il rischio, anche potenziale, di contenzioso.*
  - Livello di rischio delle attività in base a quanto indicato nella Sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO di Ateneo (**massimo 3 punti**): *si attribuisce un punto per rischio basso, due punti per rischio medio e tre punti per rischio alto, sulla base della classificazione dei procedimenti in carico come indicata dalla sezione Prevenzione della corruzione e trasparenza del PIAO.*
4. La somma dei punteggi attribuiti alle tre dimensioni inferiore a complessivi 50 punti non soddisfa i requisiti minimi di complessità, responsabilità e rilevanza per l'individuazione di una PPR.
  5. La pesatura delle PPR è approvata, previa informazione alle organizzazioni sindacali, dal Consiglio dell'Università.
  6. La retribuzione di posizione, erogata in ragione mensile e fissa per tredici mensilità, è commisurata alla graduazione della complessità, responsabilità e rilevanza dell'incarico e si articola in cinque fasce economiche, così definite:

<b>Fascia PPR</b>	<b>Punteggio complessivo (complessità+responsabilità+rilevanza)</b>	<b>Retribuzione lorda mensile * 13 mensilità</b>	<b>Retribuzione lorda annua</b>
A	91-100	Euro 1.384,61	Euro 18.000,00
B	81-90	Euro 1.230,77	Euro 16.000,00
C	71-80	Euro 1.076,92	Euro 14.000,00
D	61-70	Euro 923,07	Euro 12.000,00
E	50-60	Euro 769,23	Euro 10.000,00

7. La retribuzione di posizione è riproporzionata in base al periodo di lavoro e subisce le stesse decurtazioni previste per il trattamento economico fondamentale in caso di assenze dal servizio che comportino la riduzione o la non spettanza del trattamento economico.

## **CAPO II - Disciplina degli incarichi di Posizione di Particolare Responsabilità**

### **Art. 3 - Requisiti per il conferimento dell'incarico di PPR**

1. L'incarico di PPR può essere conferito al personale dipendente a tempo indeterminato e pieno inquadrato nell'ambito della categoria D, che abbia superato il periodo di prova, o a personale in comando o distacco, inquadrato nella medesima categoria, in possesso dei seguenti requisiti:
  - insussistenza di condizioni ostative di incompatibilità e di inconfiribilità ai sensi del D.lgs. n. 39/2013 e assenza di interessi finanziari, conflitti di interesse e altre circostanze afferenti alle misure di contrasto della corruzione previste dalla Sezione Prevenzione della corruzione del "Piano Integrato di Attività e Organizzazione" (PIAO);
  - non aver subito sanzioni disciplinari superiori al richiamo verbale negli ultimi 2 anni;
  - essere titolare di rapporto di lavoro a tempo pieno;
  - il lavoratore part-time che si candidi dovrà impegnarsi a trasformare il proprio rapporto di lavoro da tempo parziale a tempo pieno a decorrere dalla data di conferimento dell'incarico;
  - non avere riportato una valutazione della performance individuale inferiore a **80/100** nell'ultimo triennio (ultime tre valutazioni disponibili);
  - requisito eventuale, di ordine culturale, solo se richiesto dalla scheda della PPR per l'esercizio delle funzioni: essere in possesso di uno specifico diploma di laurea e/o di certificazione di specifiche competenze e/o di abilitazioni professionali specifiche o iscrizione ad albi.

### **Art. 4 - Criteri generali e procedura per il conferimento dell'incarico di PPR**

1. Il conferimento degli incarichi di PPR è preceduto da un avviso pubblico, rivolto ai funzionari dell'Ateneo, finalizzato ad acquisire le candidature e i curricula dei dipendenti interessati. L'avviso è pubblicato sull'intranet di Ateneo per un periodo minimo di 10 giorni consecutivi. Tale forma di pubblicità non è prevista a fronte di minime modificazioni delle attribuzioni della PPR che intervengano in costanza di incarico senza modificarne in modo significativo il contenuto né la relativa classificazione di fascia economica.
2. La candidatura deve essere presentata all'Area Affari generali e Risorse umane con le modalità indicate nell'avviso. Ogni candidato può presentare fino ad un massimo di 2 domande per 2 diverse posizioni.

3. Dopo la verifica del possesso dei requisiti di cui all'articolo 3, a cura del competente ufficio dell'Area Affari generali e Risorse umane, la valutazione comparativa dei curricula è effettuata da una Commissione interna costituita dal Direttore generale e dai dirigenti di Ateneo di riferimento delle PPR, sulla base dei seguenti criteri:

**a) competenze professionali ed esperienza** acquisiti dal candidato nel corso delle pregresse esperienze lavorative rispetto alle funzioni che formano l'oggetto della PPR (**massimo 50 punti**):

- esperienza specifica (si intende l'aver svolto l'attività propria della posizione):
  - 5 punti per ogni anno, per un massimo di 50 punti se l'esperienza è maturata rispetto a tutti i procedimenti in carico alla PPR;
  - 4 punti per ogni anno, per un massimo di 40 punti se l'esperienza è maturata rispetto a una sola parte dei procedimenti in carico alla PPR;
- esperienza attinente (si intende quella maturata in attività lavorative similari o per tipologia di procedimento gestito o per materia):
  - 2 punti per ogni anno, per un massimo di 20 punti;

**b) requisiti culturali** posseduti (**massimo 25 punti**):

- diploma di laurea attinente alle competenze della posizione (10 punti se triennale, 15 punti laurea specialistica/magistrale);
- diploma di laurea non attinente alle competenze della posizione (6 punti se triennale, 9 punti laurea specialistica/magistrale);
- master o diplomi di specializzazione universitaria attinenti alle competenze della posizione (2 punti). In presenza di più titoli post lauream attinenti se ne valutano al massimo due;
- abilitazioni professionali specifiche o iscrizione ad albi, se attinenti (10 punti);

**c) valutazione individuale della performance** corrispondente alla media dell'ultimo triennio. In mancanza di tre valutazioni il parametro non è valorizzato (**massimo 10 punti**):

- valutazione pari a 100: 10 punti;
- valutazione pari a 99 e inferiore a 100: 8 punti;
- valutazione pari a 98 e inferiore a 99: 6 punti;
- valutazione pari a 97 e inferiore a 98: 4 punti;
- valutazione pari a 96 e inferiore a 97: 3 punti;
- valutazione pari a 95 e inferiore a 96: 2 punti;

**d) attitudini e capacità di problem solving, relazionali e di leadership** del candidato, unite alla **disponibilità e all'impegno** dallo stesso dimostrati rispetto al lavoro, attestate dal/dai dirigente/i di riferimento dell'ultimo triennio e attraverso un **colloquio motivazionale** effettuato da parte della Commissione (**massimo 15 punti**):

<i>Valutazione</i>	<i>Problem solving, capacità relazionali e leadership</i>	<i>Disponibilità e impegno rispetto al lavoro</i>
	<i>Punteggio</i>	<i>Punteggio</i>
Sopra la media	7	8
Adeguate	4	4
Discretamente adeguate	2	2
Minimamente adeguate	0	0

4. L'eventuale idoneità del candidato alle funzioni dirigenziali conseguita in concorsi per la dirigenza, banditi ed espletati dall'Ateneo o da altro Ente del Comparto unico regionale, la cui graduatoria sia in corso di validità, genera un extra punteggio pari a 10 punti.
5. In caso di parità di punteggio, precede il funzionario in servizio presso la Struttura dirigenziale nella quale è incardinata la PPR e, in caso di ulteriore parità, il funzionario con maggiore anzianità di servizio nella categoria D.
6. La procedura selettiva è finalizzata all'individuazione del candidato vincitore. La graduatoria esitata può essere utilizzata esclusivamente nel caso in cui, nel periodo di durata dell'incarico, fosse necessario procedere alla sostituzione dell'incaricato o per intervenuta cessazione del funzionario dal rapporto di lavoro con l'Ateneo o per conferimento di incarico dirigenziale o per mobilità dello stesso o per revoca dell'incarico cui consegua l'eventuale necessità di attribuirlo ad un altro funzionario, fino alla scadenza del periodo originario dello stesso.
7. Nel caso in cui la procedura sopra esposta dia esito negativo, le funzioni di firma e di gestione delle risorse umane e finanziarie previste per l'incarico di PPR rimangono in capo al dirigente della struttura dirigenziale di riferimento.

#### **Art. 5 - Durata dell'incarico**

1. L'incarico di PPR è attribuito a tempo determinato, per un periodo di tre o cinque anni. Alla scadenza l'incarico può essere nuovamente conferito, anche alla stessa persona, solo all'esito di una nuova procedura selettiva ai sensi dell'articolo 4. Fino al nuovo conferimento, l'incarico in essere si intende prorogato per un periodo massimo di 60 giorni, allo scadere dei quali la firma degli atti e la gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate alla PPR sono esercitate dal dirigente della Struttura dirigenziale di riferimento.
2. In caso di vacanza della PPR durante il periodo di attribuzione dell'incarico, per intervenuta cessazione del funzionario titolare, per richiesta di mobilità dello stesso o per revoca dell'incarico ai sensi dell'articolo 7, l'incarico può essere conferito ad altro funzionario fino alla data di scadenza dell'incarico originariamente attribuito, mediante scorrimento della graduatoria esitata dalla procedura selettiva di cui all'articolo 4, comma 6.
3. Trattandosi di posizioni di natura organizzativa associate ad alcuni specifici posti di categoria D, non è prevista la rinuncia all'incarico di PPR. Il funzionario che intenda rinunciare all'incarico avanza istanza di mobilità interna secondo le modalità disciplinate dall'articolo 7, comma 2.

#### **Art. 6 - Conferimento dell'incarico di PPR**

1. L'incarico di PPR è conferito, con atto del dirigente della Struttura dirigenziale nell'ambito della quale è individuata la posizione organizzativa, al funzionario risultato vincitore della procedura selettiva di cui all'articolo 4.
2. L'atto di incarico deve contenere:
  - a) le competenze e le funzioni definite dalla scheda descrittiva della PPR, approvata con deliberazione del Consiglio dell'Università;
  - b) la durata dell'incarico;
  - c) l'indicazione dei provvedimenti finali e degli atti aventi rilevanza esterna il cui potere di firma è attribuito al funzionario;
  - d) le responsabilità di procedimento e/o di progetto;
  - e) le risorse umane e di mezzi, se assegnati;
  - f) le risorse finanziarie e i relativi capitoli di spesa, se assegnati;
  - g) le modalità e la periodicità delle relazioni con il dirigente sovraordinato;

- h) gli obiettivi assegnati, i criteri e le modalità di valutazione degli stessi e, in generale, dell'operato del funzionario (cfr. scheda di valutazione di cui all'Allegato A).
3. Il conferimento dell'incarico è subordinato alla dichiarazione da parte del dipendente di insussistenza di cause di inconfiribilità e di incompatibilità rispetto all'incarico da assumere.
  4. Il personale con rapporto di lavoro a tempo parziale, risultato vincitore della procedura selettiva, ai sensi del precedente articolo 4, è tenuto, ai fini del conferimento dell'incarico di PPR, a sottoscrivere la trasformazione del proprio rapporto di lavoro, da tempo parziale a tempo pieno, a decorrere dalla stessa data di decorrenza dell'incarico, pena la decadenza dal diritto all'assegnazione dell'incarico.
  5. Il personale in aspettativa, risultato vincitore della procedura selettiva, è tenuto, ai fini del conferimento dell'incarico di PPR, a rientrare in servizio a decorrere dalla stessa data di decorrenza dello stesso, pena la decadenza dal diritto all'assegnazione dello stesso.
  6. Il personale in aspettativa per incarico dirigenziale, risultato vincitore della procedura selettiva, è tenuto, ai fini del conferimento dell'incarico di PPR, a rientrare in servizio nella qualifica di funzionario a decorrere dalla stessa data di decorrenza dello stesso, pena la decadenza dal diritto all'assegnazione dello stesso.
  7. Il candidato vincitore in relazione a due diverse PPR è tenuto ad optare per una delle due PPR ai fini del conferimento dell'incarico.
  8. La cessazione dell'incarico del dirigente che ha conferito l'incarico di PPR, così come le modificazioni organizzative concernenti la Struttura dirigenziale di appartenenza che non impattino sull'unità organizzativa oggetto di PPR, non comportano la cessazione dell'incarico di PPR conferito, che prosegue regolarmente fino a scadenza.

#### **Art. 7 - Revoca dell'incarico di PPR**

1. L'incarico di PPR può essere revocato prima della scadenza con atto scritto e motivato da parte del dirigente della Struttura dirigenziale di riferimento o, in caso di cessazione dell'incarico del dirigente, dal Direttore generale, per le seguenti motivazioni:
  - a) inosservanza delle direttive e delle indicazioni contenute nell'atto di incarico di cui all'articolo 6, comma 2;
  - b) grave o reiterato inadempimento rispetto agli obblighi e responsabilità derivanti dalle funzioni attribuite al titolare dell'incarico di PPR;
  - c) valutazione annuale negativa, inferiore ad un punteggio di 60/100, relativamente ai parametri di valutazione di cui all'Allegato A, riferiti all'esercizio delle funzioni della posizione;
  - d) violazione degli obblighi che abbiano dato luogo a sanzione disciplinare superiore al rimprovero verbale o a misure cautelari di sospensione dal servizio;
  - e) intervenuti mutamenti organizzativi comportanti la soppressione o la modificazione delle funzioni;
  - f) assenza continuativa per un periodo superiore a 90 giorni consecutivi;
  - g) istanza di mobilità e correlata rinuncia all'incarico da parte del titolare.
2. L'istanza di mobilità, di cui alla lettera g), del comma 1, deve essere presentata con un preavviso di almeno 60 giorni e presuppone la disponibilità del dipendente ad essere assegnato ad altro posto di categoria D vacante presso l'Ateneo o presso altro Ente del Comparto unico regionale. Alla ricezione dell'istanza di mobilità fa seguito il tempestivo avvio della procedura di cui all'articolo 4, comma 1, previo scorrimento della graduatoria esitata dalla precedente procedura selettiva, per individuare un altro funzionario da assegnare al posto in questione e al quale conferire l'incarico di PPR. Nelle more della sostituzione e dell'accoglimento dell'istanza di mobilità, preferibilmente a scambio con il

posto lasciato libero dal funzionario entrante sulla PPR, le funzioni continuano ad essere esercitate dal funzionario incaricato.

3. L'atto di revoca comporta:

- la cessazione dell'incarico di PPR, con contestuale subentro del dirigente della Struttura dirigenziale di riferimento nella firma degli atti e nella gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate all'unità organizzativa afferente alla PPR;
- la perdita immediata, ex nunc o dalla data di decorrenza della revoca dell'incarico, della retribuzione di posizione.

4. Nei casi di revoca dell'incarico di cui al comma 1, lettere da a) a f), il dirigente può provvedere all'assegnazione del medesimo incarico, fino alla scadenza dell'incarico originario, ad altro dipendente di categoria D, scorrendo, ai sensi dell'articolo 4, comma 6, la graduatoria esitata dalla procedura selettiva.

5. In caso di assenza o impedimento che non comportino la revoca dell'incarico, i titolari di PPR sono sostituiti dal dirigente della Struttura dirigenziale di riferimento.

#### **Art. 8 - Criteri e procedure per la valutazione periodica degli incarichi**

1. L'incarico di PPR è valutato annualmente. Il funzionario, periodicamente e comunque almeno una volta all'anno, entro il mese di febbraio dell'anno successivo all'anno in cui è stato conferito l'incarico, presenta una relazione riferita all'attività svolta e ai risultati conseguiti nell'anno di riferimento. La valutazione è espressa dal dirigente della Struttura dirigenziale di riferimento, in sede di valutazione della performance individuale, in merito all'operato complessivo del funzionario nell'esercizio delle funzioni di PPR e al raggiungimento degli obiettivi assegnati. La valutazione è effettuata sulla base della scheda, di cui all'allegato A, e si intende negativa nel caso di punteggio inferiore a 60/100. I parametri di valutazione, di cui alla scheda dell'allegato A, sono ricondotti ai parametri di valutazione dei comportamenti organizzativi della scheda di valutazione del personale appartenente alle categorie previste dal Sistema di valutazione e misurazione della performance.

2. Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa deve essere assicurato un contraddittorio tra il funzionario titolare di PPR e il dirigente della Struttura dirigenziale di riferimento.

#### **Art. 9 - Vigilanza e potere sostitutivo**

1. Spetta al dirigente della Struttura dirigenziale di riferimento la vigilanza sull'attività svolta dai funzionari titolari di PPR e, in caso di inerzia di questi ultimi, l'esercizio del potere sostitutivo.



Allegato A)

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL FUNZIONARIO

INCARICATO DI POSIZIONE DI PARTICOLARE RESPONSABILITÀ

Parametro di valutazione	Descrittori	Punteggio	Parametro corrispondente nella Scheda di valutazione del SVMP
<p><b>Governo dei procedimenti in carico e rispetto delle scadenze</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di assicurare il regolare funzionamento dell'unità organizzativa alla quale è preposto e la conclusione dei procedimenti in carico nel rispetto delle scadenze.</li> <li>• Capacità di rispettare i tempi e le scadenze per la conclusione dei procedimenti nei tempi richiesti anche in situazioni di picchi lavorativi.</li> <li>• Capacità di operare con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalla natura dei procedimenti in carico.</li> </ul>	<p>1-30</p>	<p>1 - Affidabilità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto di impegni e scadenze</li> <li>• Quantità e qualità delle prestazioni professionali</li> </ul>
<p><b>Problem solving</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Soluzione dei problemi</b> Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tendendo strade diverse.</li> <li>• <b>Orientamento ai risultati</b> Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi, influenzando attivamente gli eventi e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi.</li> <li>• <b>Decisione</b> Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità.</li> </ul>	<p>1-25</p>	<p>4 – Capacità di problem solving e di iniziativa</p>
<p><b>Capacità di interagire con l'organizzazione interna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efficacia interpersonale</b> Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo.</li> <li>• <b>Gestione dei gruppi e delle riunioni</b> Capacità di coordinare più persone intente</li> </ul>	<p>1-25</p>	<p>3 – Integrazione nell'organizzazione e capacità relazionali</p>

	<p>ad operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Persuasione</b> Capacità di reperire e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione ed integrazione organizzativa</li> </ul>
<p><b>Capacità di interagire con l'ambiente esterno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientamento all'utenza</b> Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio cliente (interno/esterno), coerentemente con gli standard e le modalità organizzative</li> </ul>	1-20	<p>3 – Integrazione nell'organizzazione e capacità relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità delle relazioni interpersonali, anche con gli utenti del servizio</li> </ul>
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b>		Max 100	