

**Regolamento per la disciplina e il
funzionamento del Collegio Tecnico per le
verifiche del personale dirigenziale dell'Asl
della provincia di Bergamo**

~~~

**Area della Dirigenza Medica e Veterinaria  
Area della Dirigenza Sanitaria Professionale,  
Tecnica ed Amministrativa**

**allegato alla delibera n. –**

## **CAP I – Regolamento di funzionamento**

- Art. 1 *Normativa di riferimento***
- Art. 2 *Collocazione del Collegio Tecnico all'interno dell'Azienda***
- Art. 3 *Oggetto delle valutazioni di competenza del Collegio Tecnico***
- Art. 4 *Principi***
- Art. 5 *Composizione e durata***
- Art. 6 *Modalità di funzionamento***
- Art. 7 *Criteri di valutazione e metodologia***
- Art. 8 *Rapporto col Nucleo di Valutazione delle Prestazioni***
- Art. 9 *Supporto organizzativo***

## **CAP II – Metodologia di funzionamento**

- Art. 10 *Obiettivi della valutazione***
  - Art. 11 *Cronologia delle valutazioni***
  - Art. 12 *Procedura operativa (diagramma di flusso)***
  - Art. 13 *Modalità di formazione della valutazione***
  - Art. 14 *Effetti della valutazione***
- Schede di valutazione***

## ART. 1 - NORMATIVA DI RIFERIMENTO

La disciplina delle verifiche dei Dirigenti del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) è contenuta nelle seguenti fonti:

- **Art. 15 del D.lgs 502/1992**
- **Art. 5 del D.lgs 286/99**
- **Contratti Collettivi Nazionali sottoscritti il 3 novembre 2005** per l'Area della Dirigenza Medico-Veterinaria e per l'Area Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa del Servizio Sanitario Nazionale;
- **Allegato 5 ai Contratti Collettivi Nazionali sottoscritti il 3 novembre 2005;**
- **Contratti Collettivi Nazionali sottoscritti il 17 ottobre 2008** per l'Area della Dirigenza Medico-Veterinaria e per l'Area Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa del Servizio Sanitario Nazionale;
- **Deliberazione di Giunta Regionale n. 9463 del 20/05/2009** "Linee di indirizzo in applicazione dell'art. 5 (coordinamento regionale) dei contratti collettivi nazionali di lavoro della Dirigenza Medico-Veterinaria e Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa del Servizio Sanitario Nazionale sottoscritti il 17 ottobre 2008;
- **Legge n. 122 del 30/07/2010** " Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica";
- **Direttive OIV Regionale Gennaio 2012.**

**In particolare:**

**L'art. 15 del d.lgs. 502/92:** Il Dirigente è sottoposto a verifica al termine dell'incarico. Le verifiche concernono le attività professionali svolte e i risultati raggiunti e il livello di partecipazione, con esito positivo, ai programmi di formazione continua di cui all'articolo 16-*bis* e sono effettuate da un Collegio Tecnico, nominato dal direttore generale e presieduto dal direttore del dipartimento. L'esito positivo delle verifiche costituisce condizione per la conferma nell'incarico o per il conferimento di altro incarico, professionale o gestionale, anche di maggior rilievo.

**L'art. 5 del d.lgs. 30/7/99 n. 286:** Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza, dell'approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza, della partecipazione al procedimento del valutato.

**L'art. 26 del CCNL del 03/11/2005 della dirigenza medica e veterinaria, sanitaria, professionale, tecnica ed amministrativa del Servizio Sanitario Nazionale prevede che:**

1. Gli organismi preposti alla verifica dei dirigenti ai sensi dell'art. 15, commi 5 e 6 del d.lgs. 502/1992 e sulla base delle direttive regionali in materia di valutazione sono:

- a) il Collegio Tecnico;
- b) il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni.

2. Il Collegio Tecnico procede alla verifica e valutazione:

- a) di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti (compresi i dirigenti con incarico ex art. 15-septies del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 e s.m. e i.);
- b) dei dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
- c) dei dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

Variazioni dello scadenziario sono previste contrattualmente per casi particolari:

- ai sensi del comma 4 dell'art. 30 CCNL 2002-2005 è contemplata la possibilità di un'anticipazione della verifica e valutazione da parte del Collegio Tecnico a seguito di due valutazioni negative consecutive dei risultati (di competenza del Nucleo di Valutazione) nei confronti dei dirigenti con più di 5 anni di attività (ciò al fine dell'eventuale revoca dell'incarico da parte dell'Azienda);
- ai sensi del comma 7 dell'art. 31 CCNL 2002-2005 è contemplata la necessità di un'ulteriore verifica e valutazione del Collegio Tecnico l'anno successivo a quello in cui il medesimo ha formulato un giudizio negativo nei confronti del dirigente, esclusi quelli di struttura complessa (ciò al fine dell'eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo alle indennità).

3. Il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni procede alla verifica e valutazione annuale:

- a) dei risultati di gestione del dirigente di struttura complessa e di struttura semplice;
- b) dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi affidati, anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

**L'art. 10 del CCNL del 17/10/2008 della dirigenza medica e veterinaria e l'art. 13 per l'area sanitaria, professionale, tecnica ed amministrativa del Servizio Sanitario Nazionale** prevede che i sistemi di valutazione, come predisposti dalle Aziende con gli atti previsti dall'art. 25 del CCNL del 3 novembre 2005 definiscono i tempi delle procedure valutative, stabilendo che la verifica finale, al termine dell'incarico, viene effettuata dal Collegio Tecnico entro la scadenza dell'incarico stesso, allo scopo di assicurare senza soluzione di continuità il rinnovo o l'affidamento di altro incarico nell'ottica di una efficace organizzazione dei servizi.

**Deliberazione di Giunta Regionale n. 9463 del 20/05/2009** La valutazione deve essere intesa come processo che contribuisce al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come un sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione aziendale.

**Art. 9 comma 32 della legge n. 122 del 30/07/2010** Le pubbliche amministrazioni che, alla scadenza di un incarico di livello dirigenziale, anche in dipendenza dei processi di riorganizzazione, non intendono, anche in assenza di una valutazione negativa, confermare l'incarico conferito al dirigente, conferiscono al medesimo dirigente un altro incarico, anche di valore economico inferiore.

**Direttive OIV Regionale Gennaio 2012** in materia di valutazione, in particolare con riferimento al piano delle performance.

*Nel presente Regolamento ogni rimando alla dirigenza si intende riferito alla dirigenza Medica Veterinaria o a quella S.P.T.A., secondo le competenze degli organi di valutazione così come indicato nei rispettivi contratti.*

## **Art. 2 - Collocazione del Collegio Tecnico all' interno dell'Azienda**

Il Collegio Tecnico è un organismo che opera in autonomia rispetto agli organi dell'Azienda Sanitaria e le valutazioni espresse costituiscono presupposto di un complesso atto procedimentale che si conclude con la determinazione del Direttore Generale rispetto ai relativi effetti.

Il Collegio Tecnico opera in stretta collaborazione con il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (vedi Art. 8) e con tutte le componenti dirigenziali dell'Azienda Sanitaria direttamente o indirettamente coinvolte nel processo di valutazione.

### **Art. 3 - Oggetto delle valutazioni di competenza del Collegio Tecnico**

Al fine di conferire sistematicità al processo di valutazione la tabella sinottica che segue evidenzia:

1) **il tipo di verifica** da svolgere, distinta in:

- Alla scadenza dell'incarico conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti per tutti i tipi di dirigenti (compresi i dirigenti con incarico ex art. 15-septies del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 e s.m. e i.);
- Al termine del primo quinquennio di servizio per i dirigenti di nuova assunzione;
- Al raggiungimento esperienza professionale ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività per tutti i dirigenti di area medica e veterinaria e per i dirigenti biologi, chimici, fisici, psicologici e farmacisti per la componente sanitaria dell'area sanitaria, professionale, tecnica e amministrativa;

2) **i destinatari della valutazione** (i dirigenti distinti per le diverse tipologie di incarico).

3) **l'organismo preposto alla valutazione** (il Collegio Tecnico).

4) **gli effetti della valutazione:**

- Rinnovo, conferma o possibile attribuzioni di altri incarichi;
- Passaggio di fascia per l'indennità di esclusività;

| <b>TIPO DI VERIFICA</b>                                                                  | <b>DESTINATARI</b>                                                                                                                                                  | <b>ORGANISMO</b> | <b>EFFETTI</b><br><b>Valutazione Positiva Art. 27/28 CCNL 2005</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alla scadenza dell'incarico                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarichi di struttura semplice e complessa</li> <li>• Altri Dirigenti</li> </ul>                                          | Collegio Tecnico | <p>Fermo restando quanto previsto dall'art. 9 c. 32 della legge 122 del 30/07/2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condizione per la conferma od il conferimento di nuovi incarichi di maggior rilievo gestionali ed economico</li> <li>• Condizione per la conferma od il conferimento di nuovi incarichi di maggior rilievo professionale economico o di struttura semplice</li> </ul> |
| Al termine del 5° anno                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neoassunti</li> </ul>                                                                                                      | Collegio Tecnico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attribuzione di incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, studio e ricerca, ispettivi, di verifica e controllo</li> <li>• Direzione di strutture semplici</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| Al raggiungimento esperienza ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutti dirigenti area medica e veterinaria</li> <li>• Dirigenti biologi, fisici, chimici, psicologi e farmacisti</li> </ul> | Collegio Tecnico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

#### **Art. 4 - Principi**

Le verifiche sulle attività professionali svolte ed i risultati raggiunti dal personale dirigenziale che devono essere effettuati dal Collegio Tecnico si basano sui seguenti principi ricavabili dalla normativa sopra citata:

- trasparenza dei criteri e delle procedure di valutazione e la loro applicazione puntuale e il più possibile oggettiva;
- adeguata informazione e partecipazione del valutato anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio;

- preventiva individuazione dei valutatori, con particolare attenzione alla catena delle responsabilità gerarchico-funzionali;
- diretta conoscenza dell'attività svolta dal valutato da parte del valutatore di prima istanza;
- Adeguata formazione dei valutatori, in modo da realizzare condivisione e comprensione delle metodologie di valutazione adottate e garantire omogeneità nelle attitudini valutative

#### **Art. 5 – Composizione e durata**

L'art. 15 comma 5 del D.lgs 502/1992 stabilisce che il personale dirigente è sottoposto a verifiche valutative effettuate da un Collegio Tecnico, nominato dal Direttore Generale e presieduto dal Direttore di Dipartimento. La Presidenza del Collegio Tecnico viene assunta, di norma, dal Direttore di Dipartimento, individuato in relazione alle funzioni svolte dal dirigente valutato: il Collegio è pertanto presieduto a rotazione dai singoli responsabili di Dipartimento.

Per quanto concerne gli altri componenti il Collegio è a composizione mista.

Le funzioni di Segretario sono attribuite al dirigente responsabile dell'Area Risorse Umane o funzionario delegato.

Il Collegio dura in carica 3 anni decorrenti dalla nomina con apposito atto deliberativo, adottato dal Direttore Generale, con possibilità di rinnovo.

Il Collegio risulta pertanto così composto:

- **Direttore del Dipartimento** con funzioni di Presidente; nel caso in cui il soggetto che ha effettuato la valutazione di prima istanza sia componente del Collegio Tecnico in qualità di Presidente, esso viene sostituito da un altro Responsabile di Struttura Complessa afferente al medesimo Dipartimento o da un altro Responsabile di Struttura Complessa appartenente alla stessa disciplina o in mancanza dal Direttore Aziendale di competenza;
- **Un dirigente responsabile di struttura complessa**, ( oltre al titolare viene individuato un dirigente con funzioni di supplenza), appartenente al medesimo ruolo, profilo e/o disciplina del dirigente valutato;
- **Un esperto esterno** in tecniche e sistemi di valutazione delle Aziende Sanitarie Pubbliche;
- **Un funzionario dell'Azienda** con funzioni di verbalizzante.

Lo schema che identifica con precisione il valutatore di prima istanza competente ( cfr. deliberazione n. 539/2012), è frutto dell'applicazione del principio per cui l'Azienda, nell'istituire gli organismi deputati alla valutazione dei dirigenti, deve tener conto della particolarità della funzione che tali organismi sono chiamati a svolgere in relazione alle specifiche professionalità operanti nell'azienda, prevedendo un'adeguata composizione e/o integrazione con figure, anche esterne, idonee per professionalità e qualifica.

## **Art. 6 - Modalità di funzionamento**

In caso di assenza o impedimento del Direttore di Dipartimento, lo stesso viene sostituito dal Titolare di Struttura Complessa appartenente al Dipartimento designato quale sostituto dallo stesso Direttore di Dipartimento. Qualora non risulti possibile individuare un supplente, ai sensi dell'Allegato 5 del CCNL 3 novembre 2005, il componente del Collegio Tecnico dovrà astenersi dalla valutazione di un dirigente già da lui stesso valutato.

Il Collegio Tecnico si riunisce nel luogo indicato nell'avviso di convocazione (presso la sede dell'Azienda od altrove) tutte le volte che il Presidente lo giudichi necessario sulla base dello scadenario risultante rispetto alle valutazioni da svolgere e sentito il Segretario del Collegio.

Di regola la convocazione deve pervenire ai componenti almeno cinque giorni prima della riunione. Nei casi di urgenza il termine può essere più breve, ma non inferiore ad un giorno.

Per la validità delle decisioni relative alle valutazioni del Collegio Tecnico è necessaria la presenza dei 2/3 dei componenti compreso obbligatoriamente il Presidente (quorum strutturale).

Le decisioni sono espresse a maggioranza degli intervenuti (quorum funzionale); in caso di parità (se mancasse un componente) prevale il voto di chi presiede. In ogni caso il Collegio potrà validamente deliberare, prescindendo da qualsiasi formalità di convocazione,

allorquando tutti i suoi componenti in carica siano presenti e si dichiarino sufficientemente informati delle valutazioni all'ordine del giorno.

Le valutazioni del Collegio Tecnico devono risultare dai verbali redatti a cura del Segretario e firmati dai Componenti del Collegio interessato, nonché dal Segretario stesso.

Tali verbali vanno tenuti secondo criteri di correttezza amministrativa e devono includere la valutazione finale (parte integrante delle schede di valutazione).

Il Collegio è investito dei più ampi poteri per procedere alle valutazioni di competenza e quindi può compiere tutti gli atti che ritenga necessari od opportuni per l'attuazione ed il raggiungimento dei propri compiti istituzionali.

La rappresentanza del Collegio compete al Presidente del Collegio stesso e, nei limiti della delega, ai membri del Collegio forniti di poteri delegati.

Il Collegio opera in posizione di autonomia rispetto agli organi dell'Azienda ed alle diverse articolazioni organizzative. Tuttavia lo stesso Collegio è tenuto ad applicare la metodologia valutativa stabilita dall'Azienda. Qualsiasi controversia che dovesse insorgere in ordine alla validità, all'interpretazione od all'esecuzione del presente regolamento sarà deferita alla decisione del Direttore Generale dell'Azienda.

#### **Art. 7 - Criteri di valutazione e metodologia**

La metodologia valutativa viene stabilita autonomamente dall'Azienda. Il Collegio Tecnico dovrà attenersi alla stessa, nel rispetto degli obblighi contrattuali previsti dai CCNL vigenti, e potrà proporre, sulla base delle risultanze emergenti dalle valutazioni effettivamente svolte, eventuali modificazioni e/o integrazioni. Tali modifiche potranno essere operative solo dopo l'adozione del relativo atto assunto dal Direttore Generale.

#### **Art. 8 - Rapporto con il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni**

Ferme restando le relative competenze, di cui all'art. 1 del Collegio Tecnico e del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, i due organismi dovranno trovare momenti di integrazione al fine di perfezionare, nei limiti previsti dal vigente regolamento e nel rispetto delle proprie competenze, il modello valutativo complessivo dell'Azienda. In ogni caso il Collegio, in sede di valutazione, dovrà tener conto ed assumere all'interno delle proprie valutazioni quelle assunte dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni inerenti i risultati annuali gestionali.

## **Art. 9 – Supporto Organizzativo**

Le funzioni di Segretario del Collegio Tecnico sono assolte dal dirigente Responsabile dell'Area Risorse Umane o funzionario delegato.

Lo stesso può avvalersi di operatori del proprio Servizio ed individuare, eventualmente, supplenti per le funzioni di segreteria.

Il Segretario, oltre a svolgere tutte le funzioni indicate nei precedenti articoli, è il referente amministrativo del Collegio stesso e ne coordina l'attività, ivi compresa quella amministrativa facente capo al supporto operativo.

## **CAP II - METODOLOGIA VALUTATIVA**

### **ART. 10 - OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione è un meccanismo operativo di rilevanza centrale nel funzionamento delle organizzazioni perché contribuisce a due risultati fondamentali: efficienza e soddisfazione delle persone.

Inoltre, se da un lato il sistema di valutazione è indispensabile, nonché obbligatorio, per una piena applicazione degli istituti contrattuali, esso è comunque elemento fondante delle politiche del personale, in quanto genera informazioni che sono utili per tutti i sistemi

operativi di gestione del personale (programmazione, reclutamento e selezione) e fornisce ai dirigenti uno strumento efficace per il governo delle risorse umane. Pertanto, grazie ad un sistema di valutazione il valutatore può rendere più trasparenti i rapporti coi propri collaboratori e, avendo coscienza delle risorse professionali a disposizione dell'azienda, può svolgere la sua funzione di coordinatore e di guida sfruttando le capacità al meglio in funzione degli obiettivi.

### **OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE**

| <b>Obiettivi della valutazione</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obiettivi dell'Azienda</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Obiettivi del Valutatore</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Obiettivi del Valutato</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilità dei dirigenti di struttura;</li> <li>- Parametri omogenei di giudizio;</li> <li>- Comunicazione e discussione con i dirigenti interessati;</li> <li>- Individuare punti di forza e i punti di debolezza;</li> <li>- Migliorare l'utilizzo delle risorse professionali;</li> <li>- Razionalizzare e rendere più oggettivo il sistema di incentivazioni economiche</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-rendere i rapporti capo/collaboratori più trasparenti;</li> <li>-esercitare le funzioni di coordinamento, guida e sviluppo dei collaboratori;</li> <li>-migliorare rapporto tra obiettivi e risorse professionali;</li> <li>-individuare i punti forti e deboli della propria Unità Operativa;</li> <li>-Verificare lo stile di gestione</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- misurarsi con le aspettative del dirigente responsabile in relazione agli obiettivi concordati;</li> <li>- verificare qualità e quantità della prestazione professionale;</li> <li>- sentirsi membro attivo e integrato dell'azienda;</li> <li>- trovare occasione per parlare dei problemi attuali e dei possibili programmi futuri</li> </ul> |

## ART. 11 - CRONOLOGIA DELLE VALUTAZIONI

La normativa prevede l'obbligo per il Collegio Tecnico di provvedere ad intervalli temporali ed a scadenze prefissate ai propri compiti di verifica valutativa.

In particolare, il CCNL del 17/10/2008 prevede:

- che le procedure della valutazione debbano essere improntate a criteri di imparzialità, celerità e puntualità al fine di garantire la continuità e la certezza delle attività professionali connesse all'incarico conferito;
- la verifica finale, al termine dell'incarico, viene effettuata dal Collegio Tecnico entro la scadenza dell'incarico stesso, allo scopo di assicurare senza soluzione di continuità il rinnovo o l'affidamento di altro incarico nell'ottica di una efficace organizzazione dei servizi.

Variazione dello scadenziario sono previste contrattualmente per casi particolari:

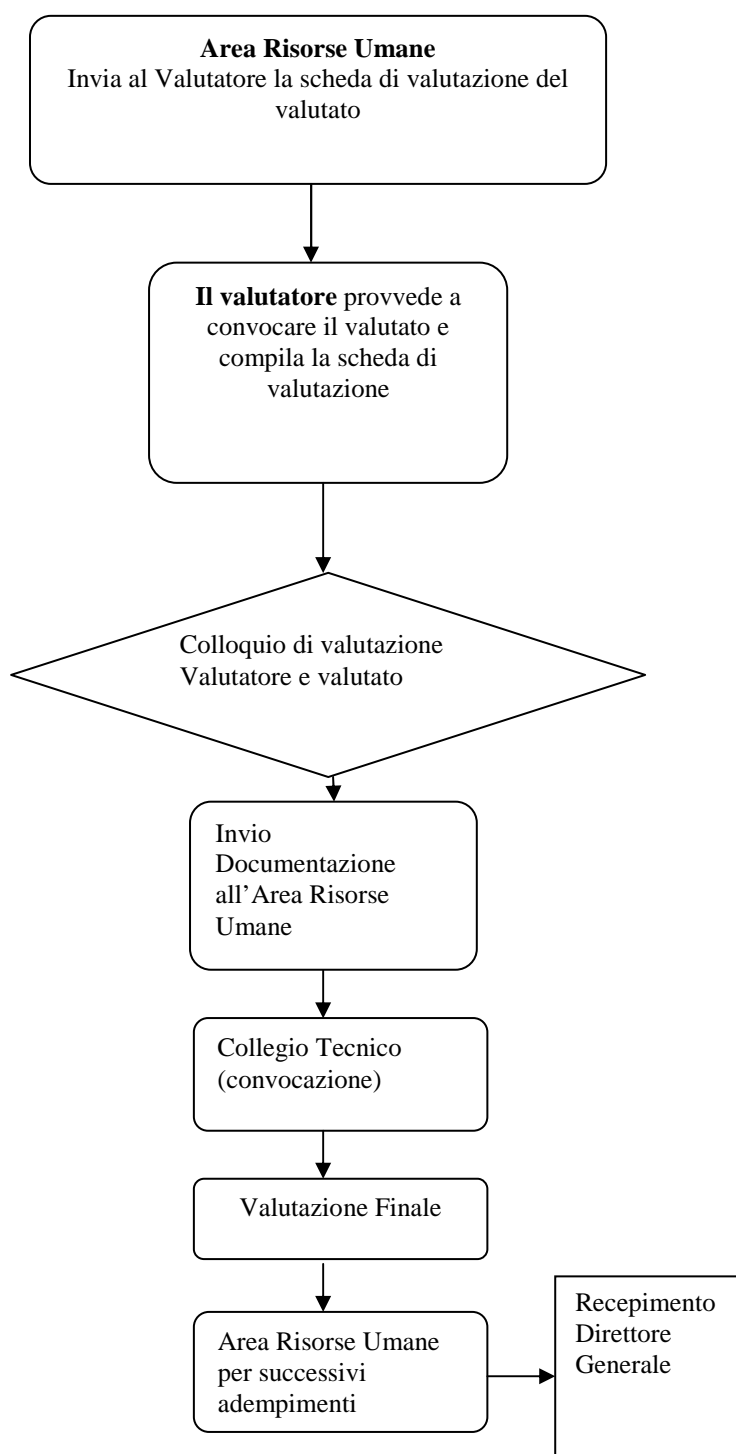
- ai sensi del comma 4 dell'art.30 del CCNL 2002-2005 è contemplata la possibilità di un'anticipazione della verifica e valutazione da parte del Collegio Tecnico a seguito di due valutazioni negative consecutive dei risultati nei confronti dei dirigenti con più di 5 anni di attività (ciò al fine dell'eventuale revoca dell'incarico da parte dell'Azienda);
- ai sensi del comma 7 dell'art. 31 corrispondenti CCNL 2002-2005 è contemplata la necessità di un'ulteriore verifica e valutazione del Collegio Tecnico l'anno

successivo a quello in cui il medesimo ha formulato un giudizio negativo nei confronti del dirigente - esclusi quelli di struttura complessa - ciò al fine dell'eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo alle indennità.

Nell'ipotesi in cui la valutazione non venisse effettuata entro i termini di scadenza dell'incarico, lo stesso si intende prorogato fino alla data di effettuazione della valutazione.

**ART. 12 - PROCEDURA OPERATIVA PER DIRIGENTI**

**DIAGRAMMA DI FLUSSO**



## **ART. 13 - MODALITA' DI FORMAZIONE DELLA VALUTAZIONE**

Le schede di valutazione allegate al presente Regolamento sono state utilizzate anche per la valutazione periodica annuale e definite con deliberazione n. 539/2012.

Sono state previste due tipologie di schede di valutazione individuale:

- Scheda di valutazione per dirigenti di struttura
- Scheda di valutazione per dirigenti con incarichi professionali

I parametri di valutazione da prendere in considerazione sono:

- partecipazione ai progetti ed obiettivi aziendali
- orientamento ai risultati
- clima aziendale e integrazione territoriale
- consapevolezza organizzativa
- capacità organizzativa
- leadership
- costruzione rapporti sociali
- gestione e sviluppo collaboratori
- comunicazione
- autonomia decisionale

Ogni competenza è stata articolata nel repertorio in cinque livelli descrittivi in modo tale da consentire ai rilevatori/valutatori di poter cogliere le sfumature nel grado di possesso delle

competenze. Ai fini di una più ampia articolazione della valutazione si possono utilizzare fino a 5 punti per ogni parametro, compresi i mezzi punti.

Il punto 1 corrisponde al grado minimo di possesso della competenza; il punto 5 al grado massimo.

Pertanto, la valutazione complessiva del valutatore di prima istanza, che dovrà fare una valutazione diretta e di merito, è il risultato della somma dei punti conseguiti nelle singole aree dal dirigente valutato, punti attribuiti sulla base della scala di valutazione della performance.

La valutazione finale del valutatore di seconda istanza (Collegio Tecnico) è espressa dal risultato del confronto fra il punteggio finale attestato dal valutatore di prima istanza ed il livello minimo di valutazione previsto per le due tipologie di incarico. Il Collegio Tecnico ha la funzione di verificare, con varie cadenze temporali stabilite dai Contratti vigenti, le attività professionali svolte e i risultati raggiunti dei Dirigenti; ha il compito di verificare che la proposta di valutazione sia stata redatta in conformità ai principi della trasparenza dei criteri e dei risultati e, soprattutto, dell'adeguata informazione e partecipazione del valutato e inoltre deve considerare anche ulteriori elementi integrativi ai fini dell'espressione del "giudizio" finale, come la valutazione degli obiettivi assegnati annualmente, di competenza del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni.

Da quanto esplicitato si evince quindi come la valutazione del Collegio si fondi sulla proposta di valutazione formulata in "prima istanza" dal responsabile della struttura al

quale il dirigente appartiene. Non induca però in errore la definizione di "seconda istanza" per l'attività di verifica svolta dal Collegio Tecnico, poiché la valutazione è e resta unica ed in unico grado.

Si intende conseguita una valutazione positiva se il valutato consegue un punteggio uguale o superiore alla sommatoria del livello minimo di valutazione.

Nel caso di valutazione negativa verrà svolto il relativo contraddittorio e sarà data applicazione alle normative contrattuali di riferimento; quantunque la valutazione di prima istanza fosse positiva il Collegio Tecnico può, anche in relazione alle precisazioni fornite per iscritto sia dal dirigente valutato che dal valutatore di prima istanza, convocare singolarmente uno o l'altro in relazione alle necessità di istruttoria.

In fase di prima applicazione la scheda:

- verrà inviata sulla base dello scadenziario risultante rispetto alle valutazioni da svolgere;
- riporterà l'arco temporale per il quale si rende necessario procedere alla valutazione.

A pieno regime la scheda di valutazione verrà inviata a tutti i dirigenti con cadenza annuale e sarà utilizzata dal Collegio Tecnico per le verifiche di cui all'art. 3.

Il Collegio Tecnico stesso ai fini della valutazione di competenza terrà in considerazione anche il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali dei dirigenti per ciascun anno di riferimento.

#### **Art. 14- Effetti della valutazione**

Per quanto concerne gli effetti della valutazione, positiva o negativa, si rinvia rispettivamente agli artt. 27 e segg dei corrispondenti CCNL della dirigenza sottoscritti il 3/11/2005.



## SCHEDA DI VALUTAZIONE INCARICHI DIRIGENZIALI DIRIGENTI DI STRUTTURA

NOME COGNOME \_\_\_\_\_ MATRICOLA \_\_\_\_\_

Tipologia incarico \_\_\_\_\_

STRUTTURA/SERVIZIO/UNITA' OPERATIVA \_\_\_\_\_

RESPONSABILE VALUTATORE \_\_\_\_\_

PERIODO CONSIDERATO:

| PARAMETRI DA PRENDERE IN CONSIDERAZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | VALUTAZIONE (*) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <p><b><u>PARTECIPAZIONE AI PROGETTI ED OBIETTIVI AZIENDALI</u></b><br/>           Considera il senso di appartenenza all'Azienda e la capacità di partecipare ai progetti e condividere gli obiettivi aziendali. Capacità di raccolta e di elaborazione dei dati e dei problemi con ricerca di soluzioni che portino ad efficaci proposte operative.</p>                                         |                 |
| <p><b><u>ORIENTAMENTO AI RISULTATI</u></b><br/>           Considera la capacità di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di monitorarne l'attuazione, di verificare, in itinere, i risultati raggiunti, anche dal punto di vista economico, e di saper sviluppare, in presenza di criticità, percorsi volti ad assicurarne il conseguimento</p>                                             |                 |
| <p><b><u>CLIMA AZIENDALE E INTEGRAZIONE TERRITORIALE</u></b><br/>           Prende in considerazione la capacità di creare e/o favorire un clima aziendale di collaborazione per cementare il lavoro di squadra, con reciproco supporto sia interno che verso il territorio, assicurando sistemi di risposta ai bisogni di salute e assistenza del cittadino in modo innovativo e integrato.</p> |                 |
| <p><b><u>CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</u></b><br/>           Consiste nella capacità di analizzare e interpretare il contesto sia interno che esterno al proprio ambito lavorativo e di cogliere le interconnessioni tra i vari elementi in gioco.</p>                                                                                                                                           |                 |
| <p><b><u>CAPACITÀ ORGANIZZATIVA</u></b><br/>           Analizza la capacità di organizzare con efficienza situazioni anche complesse utilizzando in modo ottimale le risorse a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.</p>                                                                                                                                                 |                 |
| <p><b><u>LEADERSHIP</u></b><br/>           Valuta la capacità di generare consenso partecipato e di canalizzare il comportamento dei propri interlocutori verso il conseguimento di obiettivi.</p>                                                                                                                                                                                               |                 |
| <p><b><u>COSTRUZIONE RAPPORTI SOCIALI</u></b><br/>           Misura la capacità di costruire e gestire reti relazionali finalizzate al perseguimento degli obiettivi di governo regionali e aziendali, coinvolgendo i soggetti interessati, interni ed esterni, negoziando le soluzioni e valorizzando i diversi contributi.</p>                                                                 |                 |
| <p><b><u>GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI</u></b><br/>           Si prende in esame la capacità di favorire la crescita professionale dei propri collaboratori attraverso l'uso degli strumenti gestionali con particolare riferimento ai sistemi di valutazione, l'attivazione delle motivazioni e la valorizzazione delle competenze.</p>                                                     |                 |
| <p><b><u>COMUNICAZIONE</u></b><br/>           Viene analizzata la capacità di argomentare e manifestare il proprio punto di vista e le proprie opinioni in modo dialetticamente efficace ed assertivo.</p>                                                                                                                                                                                       |                 |
| <p><b><u>AUTONOMIA DECISIONALE</u></b><br/>           Consiste nella capacità di valutare in modo autonomo e di scegliere tra diverse opzioni in situazioni di incertezza senza attendere input esterni e considerando il sistema di regole/limiti vigenti.</p>                                                                                                                                  |                 |
| <p><b>TOTALE</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                 |

(\*) vanno utilizzati i seguenti gradi di valutazione:

1. Inadeguato; 2. Non del tutto adeguato; 3. Nella norma; 4. Superiore alla media; 5. Eccellente.

VALUTAZIONI CONCLUSIVE : \_\_\_\_\_

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

Firma del Dirigente

Firma del Valutatore

Per presa visione

Il Direttore di Dipartimento e/o il Direttore Aziendale di competenza \_\_\_\_\_

## PARTECIPAZIONE AI PROGETTI ED OBIETTIVI AZIENDALI

*Considera il senso di appartenenza all'Azienda e la capacità di partecipare ai progetti e condividere gli obiettivi aziendali. Capacità di raccolta e di elaborazione dei dati e dei problemi con ricerca di soluzioni che portino ad efficaci proposte operative.*

### COMPORAMENTI OSSERVABILI:

- ✓ E' in grado di operare un chiara declinazione ed articolazione interna in condivisione dei progetti obiettivo proposti dalla Direzione aziendale, con attribuzione della partecipazione dei collaboratori?
- ✓ elabora piani di azione identificandone gli aspetti critici e le priorità, contribuendo alla preparazione culturale, scientifica, organizzativa degli operatori a favore della flessibilità interdipartimentale e tra UUOO?
- ✓ fissa con chiarezza le mete e le tappe fondamentali per raggiungerle?
- ✓ verifica la congruenza tra previsioni, programmi e risultati attraverso la rilevazione e la diagnosi degli scostamenti?
- ✓ utilizza metodologie, strumenti e indicatori in grado di segnalare il verificarsi di possibili anomalie di percorso?

1. *Non è capace di lavorare per programmi: la sua prospezione temporale non va al di là del quotidiano.*
2. *Ha un approccio scarsamente articolato verso attività di programmazione e spesso non riesce a riadattare i propri programmi sulla base delle priorità emergenti.*
3. *Mostra di saper programmare in maniera adeguata le attività, stabilendone i necessari punti di controllo e gestendo in maniera sufficientemente flessibile il problema delle priorità.*
4. *La sua attività di programmazione è frutto di una attenta valutazione delle risorse e di una precisa capacità di adattarne l'utilizzo rispetto al percorso che conduce agli obiettivi, circostanza che gli consente di rivedere i propri piani al sopravvenire di nuove priorità o imprevisti.*
5. *Possiede un approccio altamente sistematico, ma anche molto flessibile all'attività di programmazione e controllo, mostrandosi capace di riconvertire rapidamente la propria pianificazione al fine di garantire il raggiungimento dei risultati economici attesi.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ORIENTAMENTO AI RISULTATI

*Considera la capacità di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di monitorarne l'attuazione, di verificare, in itinere, i risultati raggiunti, anche dal punto di vista economico, e di saper sviluppare, in presenza di criticità, percorsi volti ad assicurarne il conseguimento*

### COMPORAMENTI OSSERVABILI:

- ✓ Organizza dati, attività e risorse per il raggiungimento dei risultati?
  - ✓ Accompagna l'attuazione dei progetti agendo come facilitatore del cambiamento?
  - ✓ Sa esaminare i punti di forza nell'ottica di soluzioni integrate tra UO e dipartimenti?
  - ✓ Sa analizzare i punti di debolezza anche con proposte spontanee di soluzione alla Direzione aziendale, documentando costi e benefici, possibili integrazioni, con indicatori condivisi e misurabili.?
  - ✓ Riesce a maturare una riflessione condivisa dei risultati, analizzando anche gli effetti della loro ricaduta sull'attività aziendale?
- 
1. *E' attestato sull'esistente e manca sia di capacità che di motivazione verso l'esplorazione di nuove modalità di intervento verso i risultati prefissati.*
  2. *La sua capacità propositiva è modesta e raramente si fa promotore di idee nuove.*
  3. *Occasionalmente, sulla scorta dell'individuazione di qualche nuova tendenza in atto, propone l'attivazione di progetti finalizzati a dare adeguate risposte.*
  4. *Si rivela attento nell'individuazione delle criticità mediante costante monitoraggio intermedio sia spontaneo che concordato con la direzione, proponendo eventuali aggiustamenti.*
  5. *Perspica e intraprendente, investe significative energie nella attuazione dei progetti e degli obiettivi aziendali, e risulta decisamente trainante nel conseguimento dei risultati, al fine di fornire nuove e più efficaci modalità di risposta all'utente.*

### NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :

---

---

---

---

---

---

## CLIMA AZIENDALE E INTEGRAZIONE TERRITORIALE

*Prende in considerazione la capacità di creare e/o favorire un clima aziendale di collaborazione per cementare il lavoro di squadra, con reciproco supporto sia interno che verso il territorio, assicurando sistemi di risposta ai bisogni di salute e assistenza del cittadino in modo innovativo e integrato.*

### COMPORAMENTI OSSERVABILI:

- ✓ Dimostra capacità di colloquio e di valutazione dei collaboratori anche a mezzo di coerenti significative differenziazioni e un costruttivo confronto?
- ✓ E' in grado di condividere con i collaboratori le strategie aziendali, dipartimentali e di UO, con esame critico delle eventuali proposte?
- ✓ Mostra rispetto dei ruoli e sa valorizzarli nell'ambito dell'etica dei rapporti?
- ✓ Sa individuare le tendenze emergenti nella domanda del cittadino sui temi della salute e dell'assistenza?
- ✓ Sa valorizzare l'articolazione dei servizi esistente sul territorio?

- 1. Non appena si presentino criticità sia interne all'organizzazione sia dal territorio palesa un evidente impaccio sia in fase di analisi che in fase di proposta di soluzioni.*
- 2. Di fronte a problematiche conflittuali, incontra difficoltà a dare soluzioni adeguate, anche nella scelta degli strumenti ordinari di composizione delle controversie.*
- 3. Si dimostra solitamente in grado di dare soluzioni sufficientemente coerenti, anche se tradizionali, alle problematiche emergenti, in relazione alle fasce di popolazione cui sono rivolte.*
- 4. Si dimostra attento alle esigenze di un buon rapporto all'interno dell'organizzazione e dimostra attenzione continuativa alle attività comunicative rivolte all'esterno, proponendo soluzioni innovative.*
- 5. Mostra una rilevante disponibilità al rapporto con le strutture e gli organismi aziendali e non ( Associazioni ) e sa valutare critiche costruttive e/o richieste provenienti dai cittadini, proponendo tempestivamente eventuali interventi risolutivi .*

### NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :

---

---

---

---

---

---

---

## CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

*Consiste nella capacità di analizzare e interpretare il contesto sia interno che esterno al proprio ambito lavorativo e di cogliere le interconnessioni tra i vari elementi in gioco.*

### COMPORAMENTI OSSERVABILI

- ✓ sa identificare gli obiettivi di riferimento per la propria attività?
  - ✓ coglie le interconnessioni esistenti tra diversi i elementi presenti nel “campo”?
  - ✓ mostra di conoscere l’articolazione e il funzionamento della struttura, i vincoli organizzativi e operativi, nonché il quadro politico-istituzionale in cui si agisce?
  - ✓ sa individuare e sistematizzare in modo coerente le variabili presenti in una data situazione?
  - ✓ sa giungere, rispetto alle situazioni esaminate, ad una sintesi organica e a una visione integrata delle soluzioni?
1. *Presenta alcuni limiti sia di analisi sia di sintesi ed un campo di visione ristretto*
  2. *Spesso, di fronte alle situazioni, mostra di non riuscire a procurarsi, delle stesse, una sufficiente visione d’insieme: ha infatti la tendenza a restringere piuttosto che ad allargare il proprio spettro di osservazione.*
  3. *Si rivela adeguatamente capace di disaminare le situazioni e solitamente non trascura di effettuare le dovute correlazioni tra le variabili in gioco.*
  4. *Mostra di saper compiere puntuali disamine delle situazioni e le sintesi che trae risultano essere, oltre che complete, anche operativamente efficaci.*
  5. *Possiede una elevata capacità di “visione”, frutto di spiccate doti di analisi, di una forte abilità nel cogliere le interdipendenze tra le variabili presenti nel “campo” e di una grande rapidità nel giungere a sintesi di elevata efficacia esplicativa.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

---

## CAPACITÀ ORGANIZZATIVA

*Analizza la capacità di organizzare con efficienza situazioni anche complesse utilizzando in modo ottimale le risorse a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.*

### COMPORAMENTI OSSERVABILI

- ✓ sa correlare risorse e tempi alle attività necessarie per il raggiungimento dei risultati?
  - ✓ elabora schemi atti ad assicurare efficienza operativa?
  - ✓ verifica la congruenza tra gli schemi adottati e i risultati attesi?
  - ✓ utilizza approcci e metodi lavorativi in grado di facilitare la realizzazione degli obiettivi?
  - ✓ sa strutturare il processo lavorativo in modo razionale ed economicamente vantaggioso?
1. *Ha rilevanti, costanti difficoltà a lavorare in modo organizzato.*
  2. *Le modalità operative con cui affronta il lavoro non risultano sufficienti a garantire un sufficiente livello di organizzazione.*
  3. *Rivela di saper utilizzare e organizzare le risorse di cui dispone avvalendosi di schemi operativi adeguatamente efficienti.*
  4. *Nell' organizzare le attività e le risorse affidate alla sua gestione, utilizza un approccio pienamente efficiente e atto a facilitare il raggiungimento degli obiettivi assegnati.*
  5. *La sua attività organizzativa è frutto di un'attenta, competente valutazione delle risorse e di una elevata capacità di adattarne l'utilizzo agli obiettivi da conseguire. Al sopravvenire di problematiche non usuali, si mostra inoltre capace di individuare velocemente nuovi, efficaci metodi operativi.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

## LEADERSHIP

*Valuta la capacità di generare consenso democratico e partecipato e di canalizzare il comportamento dei propri interlocutori verso il conseguimento di obiettivi.*

*(Nel valutare questo fattore si deve fare riferimento al comportamento della persona anche nelle situazioni in cui si trova ad essere “membro”, piuttosto che formale “capo” di un gruppo)*

### COMPORAMENTI OSSERVABILI

- ✓ manifesta in modo esplicito il bisogno di coinvolgere gli altri?
- ✓ sa dirigere gli altri basandosi sulle proprie qualità personali?
- ✓ sa utilizzare tecniche miranti a procurargli il consenso emotivo e razionale dei collaboratori e degli interlocutori esterni?
- ✓ riesce a farsi ascoltare e ad ottenere seguito?
- ✓ sa dare un'impronta personale e guidare l'attività del gruppo in cui si trova ad operare?

1. *Nelle situazioni di gruppo, riveste sempre un ruolo marginale e defilato.*
2. *Le sue capacità di influenzamento interpersonale sono modeste e raramente riesce ad assumere un ruolo di guida.*
3. *All'interno di un gruppo, sa testimoniarsi in modo compiuto, pur senza evidenziare significative doti di coinvolgimento interpersonale.*
4. *Nelle situazioni di gruppo si esprime in modo autorevole e sa costituirsi come punto di riferimento.*
5. *Palesa spiccate capacità di guida interpersonale e mostra di saper assumere, anche in situazioni di difficoltà, un ruolo trainante all'interno del gruppo.*

### NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :

---

---

---

---

---

---

---

## COSTRUZIONE RAPPORTI SOCIALI

*Misura la capacità di costruire e gestire reti relazionali finalizzate al perseguimento degli obiettivi di governo regionali e aziendali, coinvolgendo i soggetti interessati, interni ed esterni, negoziando le soluzioni e valorizzando i diversi punti di vista.*

### COMPORAMENTI OSSERVABILI:

- ✓ sa finalizzare la costruzione di reti relazionali al conseguimento degli obiettivi di lavoro?
  - ✓ mantiene una estesa rete di rapporti allo scopo di poter cogliere velocemente l'insorgere di nuove opportunità?
  - ✓ sa utilizzare reticoli informali di relazione per realizzare quanto si prefigge?
  - ✓ sa gestire in modo proficuo anche quelle relazioni che presentano divergenze oggettive di bisogni, interessi e opinioni?
  - ✓ si adopera per comporre le differenze in modo da garantire il massimo possibile grado di soddisfazione reciproca?
1. *Ha palesi difficoltà a stabilire e intrattenere relazioni, atteggiamento che si rende immediatamente visibile anche ai suoi interlocutori.*
  2. *Appare poco interessato alla costruzione di una rete di relazioni interpersonali atta a facilitare il perseguimento degli obiettivi: si limita a mantenere rapporti puramente formali.*
  3. *Mostra di avere una normale capacità sociale, cosa che solitamente gli permette di costruirsi una rete di relazioni tarata sulle esigenze di presidio di obiettivi di breve termine.*
  4. *Ha la capacità di saper costruire e mantenere validi rapporti sociali, che lo mettono in condizione di poter cogliere opportunità che vanno anche al di là del contingente.*
  5. *Possiede una tanto naturale quanto ben finalizzata capacità di relazione e, in tutti gli ambiti in cui si trova ad operare, riesce a creare e a sviluppare, in modo lungimirante, una rete di rapporti estremamente proficua.*

### NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :

---

---

---

---

---

---

---

## GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI

*Si prende in esame la capacità di favorire la crescita professionale dei propri collaboratori attraverso l'uso degli strumenti gestionali con particolare riferimento ai sistemi di valutazione, l'attivazione delle motivazioni e la valorizzazione delle competenze*

### COMPORAMENTI OSSERVABILI

- ✓ forma le risorse umane affidategli?
  - ✓ favorisce la crescita professionale dei collaboratori e ne valorizza le competenze?
  - ✓ fornisce ai collaboratori “feedback” (riscontri) finalizzati all'accrescimento delle capacità e al miglioramento dei risultati individuali e di squadra?
  - ✓ controlla gli esiti delle attività formative e di sviluppo rivolte ai collaboratori?
  - ✓ sa mobilitare le energie delle persone con le quali lavora, tenendo conto delle loro motivazioni?
- 
1. *Non rivela né capacità, né motivazione in merito alla gestione e allo sviluppo professionale dei propri collaboratori.*
  2. *Nei confronti dei collaboratori rivela un atteggiamento gestionale piuttosto distaccato, nonché una modesta capacità di promuoverne la crescita professionale.*
  3. *E' discretamente sensibile allo sviluppo delle competenze dei collaboratori e si occupa in maniera adeguata della loro gestione e della loro crescita professionale.*
  4. *Risulta capace di gestire, orientare e sviluppare in maniera organica le competenze tecnico-professionali delle persone che lavorano con lui.*
  5. *Affronta il problema della gestione e dello sviluppo dei propri collaboratori con criteri di sistematicità, offrendo loro frequenti occasioni di formazione e ampie opportunità di coinvolgimento, partecipazione e feed-back.*

### NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :

---

---

---

---

---

---

---

## COMUNICAZIONE

*Viene analizzata la capacità di argomentare e manifestare il proprio punto di vista e le proprie opinioni in modo dialetticamente efficace ed assertivo.*

### COMPORAMENTI OSSERVABILI

- ✓ mostra di sentirsi a proprio agio anche con interlocutori di un certo standing (levatura)?
  - ✓ sa argomentare in modo persuasivo?
  - ✓ sa convincere gli altri circa la validità delle proprie asserzioni?
  - ✓ sa utilizzare uno stile espressivo efficace?
  - ✓ produce motivazioni logiche a sostegno delle proprie idee?
  - ✓ comunica suscitando interesse e coinvolgimento?
- 
1. *Fa solitamente fatica a manifestare le proprie opinioni e assai modesta appare, in ogni caso, la sua capacità argomentativi.*
  2. *Tende a comunicare in modo piuttosto scarno ed incerto e non sa argomentare in maniera sufficientemente chiara.*
  3. *Sa esporre in modo lineare il proprio punto di vista ed è sufficientemente preciso quando argomenta.*
  4. *Argomenta modo disinvolto ed efficace, riuscendo a manifestare compiutamente le proprie opinioni.*
  5. *Risulta capace di argomentare in modo stringente ed incisivo, rivelando notevoli abilità dialettiche e una rilevante capacità di presa sugli interlocutori.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

## AUTONOMIA DECISIONALE

*Consiste nella capacità di valutare in modo autonomo e di scegliere tra diverse opzioni in situazioni di incertezza senza attendere input esterni e considerando il sistema di regole/limiti vigenti.*

### COMPORAMENTI OSSERVABILI:

- ✓ sa scegliere tra diverse alternative possibili, anche in presenza di informazioni non complete?
- ✓ sa assumersi la responsabilità delle proprie decisioni?
- ✓ sa reagire in modo efficace anche dinanzi a situazioni di sovraccarico operativo?
- ✓ affronta i problemi senza procrastinare il momento decisionale?
- ✓ decide anche in situazioni di rischio, “mettendosi in gioco” in prima persona?

1. *Rivela incertezza anche di fronte a scelte di routine.*
2. *Palesa esitazione nel decidere per proprio conto e spesso ha bisogno di supporto.*
3. *È solitamente in grado di prendere le decisioni che gli competono. Tende a ricorrere alla gerarchia quando le scelte escono dal suo campo di pertinenza.*
4. *Sa effettuare le proprie scelte con apprezzabile autonomia e sicurezza anche dinanzi a situazioni non usuali e/o aventi una certa complessità decisionale.*
5. *Si mostra capace di affrontare situazioni decisionali molto complesse e di impatto strategico, rivelando rapidità e, allo stesso tempo, sicurezza nelle scelte.*

### NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :

---

---

---

---

---

---

---

## SCHEDA DI VALUTAZIONE INCARICHI DIRIGENZIALI DIRIGENTI CON INCARICHI PROFESSIONALI

NOME COGNOME \_\_\_\_\_ MATRICOLA \_\_\_\_\_

Tipologia incarico \_\_\_\_\_

STRUTTURA/SERVIZIO/UNITA' OPERATIVA \_\_\_\_\_

RESPONSABILE VALUTATORE \_\_\_\_\_

PERIODO CONSIDERATO:

| PARAMETRI DA PRENDERE IN CONSIDERAZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | VALUTAZIONE (*) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <p><b><u>PARTECIPAZIONE AI PROGETTI ED OBIETTIVI AZIENDALI</u></b><br/>           Considera il senso di appartenenza all'Azienda e la capacità di partecipare ai progetti e condividere gli obiettivi aziendali. Capacità di raccolta e di elaborazione dei dati e dei problemi con ricerca di soluzioni che portino ad efficaci proposte operative.</p>                                         |                 |
| <p><b><u>ORIENTAMENTO AI RISULTATI</u></b><br/>           Considera la capacità di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di monitorarne l'attuazione, di verificare, in itinere, i risultati raggiunti, anche dal punto di vista economico, e di saper sviluppare, in presenza di criticità, percorsi volti ad assicurarne il conseguimento</p>                                             |                 |
| <p><b><u>CLIMA AZIENDALE E INTEGRAZIONE TERRITORIALE</u></b><br/>           Prende in considerazione la capacità di creare e/o favorire un clima aziendale di collaborazione per cementare il lavoro di squadra, con reciproco supporto sia interno che verso il territorio, assicurando sistemi di risposta ai bisogni di salute e assistenza del cittadino in modo innovativo e integrato.</p> |                 |
| <p><b><u>CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</u></b><br/>           Consiste nella capacità di analizzare e interpretare il contesto sia interno che esterno al proprio ambito lavorativo e di cogliere le interconnessioni tra i vari elementi in gioco.</p>                                                                                                                                           |                 |
| <p><b><u>CAPACITÀ ORGANIZZATIVA</u></b><br/>           Analizza la capacità di organizzare con efficienza situazioni anche complesse utilizzando in modo ottimale le risorse a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.</p>                                                                                                                                                 |                 |
| <p><b><u>CAPACITÀ PROFESSIONALE</u></b><br/>           Analizza la capacità di assicurare, in coerenza con le linee guida aziendali, prestazioni ottimali ed efficaci, contribuendo all'integrazione tra i servizi.</p>                                                                                                                                                                          |                 |
| <p><b><u>COSTRUZIONE RAPPORTI SOCIALI</u></b><br/>           Misura la capacità di costruire e gestire reti relazionali finalizzate al perseguimento degli obiettivi di governo regionali e aziendali, coinvolgendo i soggetti interessati, negoziando le soluzioni e valorizzando i diversi contributi.</p>                                                                                     |                 |
| <p><b><u>COMPORAMENTI AZIENDALI E LAVORO IN EQUIPE</u></b><br/>           Viene analizzata la partecipazione fattiva ai progetti aziendali e la capacità di favorire l'interazione tra i superiori gerarchici e il personale della struttura di appartenenza.</p>                                                                                                                                |                 |
| <p><b><u>DISPONIBILITÀ E ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE</u></b><br/>           Si valuta l'attenzione alle direttive e la propensione all'aggiornamento, e la capacità di procurare e gestire le innovazioni, sia normative che tecnologiche.</p>                                                                                                                                                  |                 |
| <p><b><u>COMUNICAZIONE</u></b><br/>           Viene analizzata la capacità di argomentare e manifestare il proprio punto di vista e le proprie opinioni in modo dialetticamente efficace ed assertivo.</p>                                                                                                                                                                                       |                 |
| <b>TOTALE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                 |

(\*) vanno utilizzati i seguenti gradi di valutazione:

1. Inadeguato; 2. Non del tutto adeguato; 3. Nella norma; 4. Superiore alla media; 5. Eccellente.

VALUTAZIONI CONCLUSIVE : \_\_\_\_\_

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

Firma del Dirigente \_\_\_\_\_

Firma del Valutatore \_\_\_\_\_

Per presa visione  
il dirigente di struttura complessa \_\_\_\_\_

## PARTECIPAZIONE AI PROGETTI ED OBIETTIVI AZIENDALI

Considera il senso di appartenenza all'Azienda e la capacità di partecipare ai progetti e condividere gli obiettivi aziendali. Capacità di raccolta e di elaborazione dei dati e dei problemi con ricerca di soluzioni che portino ad efficaci proposte operative.

### COMPORAMENTI OSSERVABILI:

- ✓ E' in grado di operare un chiara declinazione ed articolazione interna in condivisione dei progetti obiettivo proposti dalla Direzione aziendale, con attribuzione della partecipazione dei collaboratori?
- ✓ elabora piani di azione identificandone gli aspetti critici e le priorità, contribuendo alla preparazione culturale, scientifica, organizzativa degli operatori a favore della flessibilità interdipartimentale e tra UUOO?
- ✓ fissa con chiarezza le mete e le tappe fondamentali per raggiungerle?
- ✓ verifica la congruenza tra previsioni, programmi e risultati attraverso la rilevazione e la diagnosi degli scostamenti?
- ✓ utilizza metodologie, strumenti e indicatori in grado di segnalare il verificarsi di possibili anomalie di percorso?

1. *Non è capace di lavorare per programmi: la sua prospezione temporale non va al di là del quotidiano.*
2. *Ha un approccio scarsamente articolato verso attività di programmazione e spesso non riesce a riadattare i propri programmi sulla base delle priorità emergenti.*
3. *Mostra di saper programmare in maniera adeguata le attività, stabilendone i necessari punti di controllo e gestendo in maniera sufficientemente flessibile il problema delle priorità.*
4. *La sua attività di programmazione è frutto di una attenta valutazione delle risorse e di una precisa capacità di adattarne l'utilizzo rispetto al percorso che conduce agli obiettivi, circostanza che gli consente di rivedere i propri piani al sopravvenire di nuove priorità o imprevisti.*
5. *Possiede un approccio altamente sistematico, ma anche molto flessibile all'attività di programmazione e controllo, mostrandosi capace di riconvertire rapidamente la propria pianificazione al fine di garantire il raggiungimento dei risultati economici attesi.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

---

## ORIENTAMENTO AI RISULTATI

Considera la capacità di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di monitorarne l'attuazione, di verificare, in itinere, i risultati raggiunti, anche dal punto di vista economico, e di saper sviluppare, in presenza di criticità, percorsi volti ad assicurarne il conseguimento

### COMPORAMENTI OSSERVABILI:

- ✓ Organizza dati, attività e risorse per il raggiungimento dei risultati?
- ✓ Accompagna l'attuazione dei progetti agendo come facilitatore del cambiamento?
- ✓ Sa esaminare i punti di forza nell'ottica di soluzioni integrate tra UO e dipartimenti?
- ✓ Sa analizzare i punti di debolezza anche con proposte spontanee di soluzione alla Direzione aziendale, documentando costi e benefici, possibili integrazioni, con indicatori condivisi e misurabili.?
- ✓ Riesce a maturare una riflessione condivisa dei risultati, analizzando anche gli effetti della loro ricaduta sull'attività aziendale?

1. *E' attestato sull'esistente e manca sia di capacità che di motivazione verso l'esplorazione di nuove modalità di intervento verso i risultati prefissati.*
2. *La sua capacità propositiva è modesta e raramente si fa promotore di idee nuove.*
3. *Occasionalmente, sulla scorta dell'individuazione di qualche nuova tendenza in atto, propone l'attivazione di progetti finalizzati a dare adeguate risposte.*
4. *Si rivela attento nell'individuazione delle criticità mediante costante monitoraggio intermedio sia spontaneo che concordato con la direzione, proponendo eventuali aggiustamenti.*
5. *Perspicace e intraprendente, investe significative energie nella attuazione dei progetti e degli obiettivi aziendali, e risulta decisamente trainante nel conseguimento dei risultati, al fine di fornire nuove e più efficaci modalità di risposta all'utente.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

## CLIMA AZIENDALE E INTEGRAZIONE TERRITORIALE

Prende in considerazione la capacità di creare e/o favorire un clima aziendale di collaborazione per cementare il lavoro di squadra, con reciproco supporto sia interno che verso il territorio, assicurando sistemi di risposta ai bisogni di salute e assistenza del cittadino in modo innovativo e integrato.

### COMPORAMENTI OSSERVABILI:

- ✓ Dimostra capacità di colloquio e di valutazione dei collaboratori anche a mezzo di coerenti significative differenziazioni e un costruttivo confronto?
- ✓ E' in grado di condividere con i collaboratori le strategie aziendali, dipartimentali e di UO, con esame critico delle eventuali proposte?
- ✓ Mostra rispetto dei ruoli e sa valorizzarli nell'ambito dell'etica dei rapporti?
- ✓ Sa individuare le tendenze emergenti nella domanda del cittadino sui temi della salute e dell'assistenza?
- ✓ Sa valorizzare l'articolazione dei servizi esistente sul territorio?

1. *Non appena si presentino criticità sia interne all'organizzazione sia dal territorio palesa un evidente impaccio sia in fase di analisi che in fase di proposta di soluzioni.*
2. *Di fronte a problematiche conflittuali, incontra difficoltà a dare soluzioni adeguate, anche nella scelta degli strumenti ordinari di composizione delle controversie.*
3. *Si dimostra solitamente in grado di dare soluzioni sufficientemente coerenti, anche se tradizionali, alle problematiche emergenti, in relazione alle fasce di popolazione cui sono rivolte.*
4. *Si dimostra attento alle esigenze di un buon rapporto all'interno dell'organizzazione e dimostra attenzione continuativa alle attività comunicative rivolte all'esterno, proponendo soluzioni innovative.*
5. *Mostra una rilevante disponibilità al rapporto con le strutture e gli organismi aziendali e non ( Associazioni ) e sa valutare critiche costruttive e/o richieste provenienti dai cittadini, proponendo tempestivamente eventuali interventi risolutivi .*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

---

## CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

Consiste nella capacità di analizzare e interpretare il contesto sia interno che esterno al proprio ambito lavorativo e di cogliere le interconnessioni tra i vari elementi in gioco.

### COMPORAMENTI OSSERVABILI

- ✓ sa identificare gli obiettivi di riferimento per la propria attività?
  - ✓ coglie le interconnessioni esistenti tra diversi i elementi presenti nel “campo”?
  - ✓ mostra di conoscere l’articolazione e il funzionamento della struttura, i vincoli organizzativi e operativi, nonché il quadro politico-istituzionale in cui si agisce?
  - ✓ sa individuare e sistematizzare in modo coerente le variabili presenti in una data situazione?
  - ✓ sa giungere, rispetto alle situazioni esaminate, ad una sintesi organica e a una visione integrata delle soluzioni?
1. *Presenta alcuni limiti sia di analisi sia di sintesi ed un campo di visione ristretto*
  2. *Spesso, di fronte alle situazioni, mostra di non riuscire a procurarsi, delle stesse, una sufficiente visione d’insieme: ha infatti la tendenza a restringere piuttosto che ad allargare il proprio spettro di osservazione.*
  3. *Si rivela adeguatamente capace di disaminare le situazioni e solitamente non trascura di effettuare le dovute correlazioni tra le variabili in gioco.*
  4. *Mostra di saper compiere puntuali disamine delle situazioni e le sintesi che trae risultano essere, oltre che complete, anche operativamente efficaci.*
  5. *Possiede una elevata capacità di “visione”, frutto di spiccate doti di analisi, di una forte abilità nel cogliere le interdipendenze tra le variabili presenti nel “campo” e di una grande rapidità nel giungere a sintesi di elevata efficacia esplicativa.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

---

## CAPACITÀ ORGANIZZATIVA

Analizza la capacità di organizzare con efficienza situazioni, anche complesse utilizzando in modo ottimale le risorse a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

### COMPORAMENTI OSSERVABILI

- ✓ sa correlare risorse e tempi alle attività necessarie per il raggiungimento dei risultati?
  - ✓ elabora schemi atti ad assicurare efficienza operativa?
  - ✓ verifica la congruenza tra gli schemi adottati e i risultati attesi?
  - ✓ utilizza approcci e metodi lavorativi in grado di facilitare la realizzazione degli obiettivi?
  - ✓ sa strutturare il processo lavorativo in modo razionale ed economicamente vantaggioso?
1. *Ha rilevanti, costanti difficoltà a lavorare in modo organizzato.*
  2. *Le modalità operative con cui affronta il lavoro non risultano sufficienti a garantire un sufficiente livello di organizzazione.*
  3. *Rivela di saper utilizzare e organizzare le risorse di cui dispone avvalendosi di schemi operativi adeguatamente efficienti.*
  4. *Nell' organizzare le attività e le risorse affidate alla sua gestione, utilizza un approccio pienamente efficiente e atto a facilitare il raggiungimento degli obiettivi assegnati.*
  5. *La sua attività organizzativa è frutto di un'attenta, competente valutazione delle risorse e di una elevata capacità di adattarne l'utilizzo agli obiettivi da conseguire. Al sopravvenire di problematiche non usuali, si mostra inoltre capace di individuare velocemente nuovi, efficaci metodi operativi.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

---

## CAPACITA' PROFESSIONALE

Analizza la capacità di assicurare, in coerenza con le linee guida aziendali, prestazioni ottimali ed efficaci, contribuendo all'integrazione tra i servizi.

(Nel valutare questo fattore si deve fare riferimento al comportamento della persona anche nelle situazioni in cui si trova ad essere "membro", piuttosto che formale "capo" di un gruppo)

### COMPORAMENTI OSSERVABILI

- ✓ manifesta in modo esplicito il bisogno di coinvolgere gli altri?
- ✓ sa dirigere gli altri basandosi sulle proprie qualità personali?
- ✓ sa utilizzare tecniche miranti a procurargli il consenso emotivo e razionale dei collaboratori e degli interlocutori esterni?
- ✓ riesce a farsi ascoltare e ad ottenere seguito?
- ✓ sa dare un'impronta personale e guidare l'attività del gruppo in cui si trova ad operare?

1. *Nelle situazioni di gruppo, riveste sempre un ruolo marginale e defilato.*
2. *Le sue capacità di influenzamento interpersonale sono modeste e raramente riesce ad assumere un ruolo di guida.*
3. *All'interno di un gruppo, sa testimoniarsi in modo compiuto, pur senza evidenziare significative doti di coinvolgimento interpersonale.*
4. *Nelle situazioni di gruppo si esprime in modo autorevole e sa costituirsi come punto di riferimento.*
5. *Palesa spiccate capacità di guida interpersonale e mostra di saper assumere, anche in situazioni di difficoltà, un ruolo trainante all'interno del gruppo.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

---

## **COSTRUZIONE RAPPORTI SOCIALI**

Misura la capacità di costruire e gestire reti relazionali finalizzate al perseguimento degli obiettivi di governo regionali e aziendali, coinvolgendo i soggetti interessati, negoziando le soluzioni e valorizzando i diversi punti di vista.

### **COMPORAMENTI OSSERVABILI:**

- ✓ sa finalizzare la costruzione di reti relazionali al conseguimento degli obiettivi di lavoro?
  - ✓ mantiene una estesa rete di rapporti allo scopo di poter cogliere velocemente l'insorgere di nuove opportunità?
  - ✓ sa utilizzare reticoli informali di relazione per realizzare quanto si prefigge?
  - ✓ sa gestire in modo proficuo anche quelle relazioni che presentano divergenze oggettive di bisogni, interessi e opinioni?
  - ✓ si adopera per comporre le differenze in modo da garantire il massimo possibile grado di soddisfazione reciproca?
1. *Ha palesi difficoltà a stabilire e intrattenere relazioni, atteggiamento che si rende immediatamente visibile anche ai suoi interlocutori.*
  2. *Appare poco interessato alla costruzione di una rete di relazioni interpersonali atta a facilitare il perseguimento degli obiettivi: si limita a mantenere rapporti puramente formali.*
  3. *Mostra di avere una normale capacità sociale, cosa che solitamente gli permette di costruirsi una rete di relazioni tarata sulle esigenze di presidio di obiettivi di breve termine.*
  4. *Ha la capacità di saper costruire e mantenere validi rapporti sociali, che lo mettono in condizione di poter cogliere opportunità che vanno anche al di là del contingente.*
  5. *Possiede una tanto naturale quanto ben finalizzata capacità di relazione e, in tutti gli ambiti in cui si trova ad operare, riesce a creare e a sviluppare, in modo lungimirante, una rete di rapporti estremamente proficua.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

---

## COMPORAMENTI AZIENDALI E LAVORO IN EQUIPE

Viene analizzata la partecipazione fattiva ai progetti aziendali e la capacità di favorire l'interazione tra i superiori gerarchici e il personale della struttura di appartenenza.

### COMPORAMENTI OSSERVABILI

- ✓ forma le risorse umane affidategli?
  - ✓ favorisce la crescita professionale dei collaboratori e ne valorizza le competenze?
  - ✓ fornisce ai collaboratori "feedback" (riscontri) finalizzati all'accrescimento delle capacità e al miglioramento dei risultati individuali e di squadra?
- 
- ✓ concorre alle attività formative e di sviluppo insieme ai collaboratori?
  - ✓ sa mobilitare le energie delle persone con le quali lavora, tenendo conto delle loro motivazioni?
- 
1. *Non rivela né capacità, né motivazione in merito alla gestione e allo sviluppo professionale dei propri collaboratori.*
  2. *Nei confronti dei collaboratori rivela un atteggiamento gestionale piuttosto distaccato, nonché una modesta capacità di promuoverne la crescita professionale.*
  3. *E' discretamente sensibile allo sviluppo delle competenze dei collaboratori e si occupa in maniera adeguata della loro gestione e della loro crescita professionale.*
  4. *Risulta capace di gestire, orientare e sviluppare in maniera organica le competenze tecnico-professionali delle persone che lavorano con lui.*
  5. *Affronta il problema della gestione e dello sviluppo dei colleghi e collaboratori con criteri di sistematicità, proponendo occasioni di formazione e opportunità di coinvolgimento, partecipazione e feed-back.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

---

## DISPONIBILITA' E ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

Si valuta l'attenzione alle direttive e la propensione all'aggiornamento, e la capacità di procurare e gestire le innovazioni, sia normative che tecnologiche.

### COMPORAMENTI OSSERVABILI:

- ✓ sa individuare le tendenze emergenti nella domanda del cittadino sui temi della salute e dell'assistenza?
- ✓ sa valorizzare l'articolazione dei servizi esistente sul territorio?
- ✓ propone nuove, integrate modalità di risposta alle tendenze emergenti?
- ✓ accompagna l'attuazione dei progetti agendo come facilitatore del cambiamento?
- ✓ sa esaminare le situazioni in termini prospettici e in rapporto ai potenziali andamenti?

1. *E' attestato sull'esistente e manca sia di capacità che di motivazione verso l'esplorazione di nuove modalità di intervento*
2. *La sua capacità propositiva è modesta e raramente si fa promotore di idee nuove.*
3. *Occasionalmente, sulla scorta dell'individuazione di qualche nuova tendenza in atto, propone l'attivazione di progetti finalizzati a dare adeguate risposte.*
4. *Si rivela attento alle tendenze in atto e si attiva per trasformarle progetti migliorativi dell'esistente.*
5. *Perspice e intraprendente, investe significative energie nell'esplorazione di nuove e più efficaci modalità di risposta all'utente e risulta decisamente trainante nel favorire i processi di cambiamento.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

---

## COMUNICAZIONE

Viene analizzata la capacità di argomentare e manifestare il proprio punto di vista e le proprie opinioni in modo dialetticamente efficace ed assertivo.

### COMPORAMENTI OSSERVABILI

- ✓ mostra di sentirsi a proprio agio anche con interlocutori di una certa levatura?
  - ✓ sa argomentare in modo persuasivo?
  - ✓ sa convincere gli altri circa la validità delle proprie asserzioni?
  - ✓ sa utilizzare uno stile espressivo efficace?
  - ✓ produce motivazioni logiche a sostegno delle proprie idee?
  - ✓ comunica suscitando interesse e coinvolgimento?
- 
1. *Fa solitamente fatica a manifestare le proprie opinioni e assai modesta appare, in ogni caso, la sua capacità argomentativi.*
  2. *Tende a comunicare in modo piuttosto scarno ed incerto e non sa argomentare in maniera sufficientemente chiara.*
  3. *Sa esporre in modo lineare il proprio punto di vista ed è sufficientemente preciso quando argomenta.*
  4. *Argomenta modo disinvolto ed efficace, riuscendo a manifestare compiutamente le proprie opinioni.*
  5. *Risulta capace di argomentare in modo stringente ed incisivo, rivelando notevoli abilità dialettiche e una rilevante capacità di presa sugli interlocutori.*

**NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI COME SOPRA INDIVIDUATI, IL DIRIGENTE :**

---

---

---

---

---

---

---