



Regione
Lombardia

ASL Bergamo

Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Bergamo

Via Galliccioli 4 - 24121 BERGAMO

**Regolamento per la verifica e la valutazione del
personale dirigente dell'ASL di Bergamo**

Regolamento per la verifica e la valutazione del personale dirigente dell'ASL di Bergamo.

Il sistema di valutazione

La valutazione dei Dirigenti è diretta alla verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e della professionalità espressa.

La valutazione va intesa non come mero adempimento contrattuale ma come processo che contribuisce al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli informati e partecipi dei valori e principi dell'organizzazione aziendale e più responsabili dei successi e dei limiti collettivi e individuali.

Si tratta di un processo periodico di valutazione delle prestazioni qualitative e quantitative, e del comportamento, ossia di caratteristiche soggettive (capacità e attitudini), svolto in modo sistematico sulla base di criteri uniformi e di una procedura determinata.

La valutazione è parte dei processi e degli strumenti organizzative presenti in azienda, quali il lavoro per obiettivi, il budget, l'analisi delle competenze delle posizioni di lavoro, la definizione delle responsabilità professionali e gestionali, che ne consentono successivamente la piena e consapevole realizzazione.

In fase di prima applicazione, per l'anno 2011 che è da considerarsi sperimentale, la verifica non influisce sul saldo di risultato e sulle eventuali risorse aggiuntive regionali e si correla con le schede individuali di valutazione annuale dei dirigenti professionali.

Organi deputati alla valutazione VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Sono deputati alla valutazione complessiva:

Per quanto concerne i dirigenti con incarico professionale:

-in prima istanza, il dirigente gerarchicamente sovraordinato e, contestualmente, il dirigente di struttura complessa che prende visione della scheda di valutazione a garanzia dell'omogeneità dei criteri di giudizio tra i valutatori;

-in seconda istanza, il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni e i Collegi tecnici, secondo gli specifici Regolamenti e Contratti di Lavoro.

Per quanto concerne i dirigenti di struttura semplice o complessa:

-in prima istanza, rispettivamente il dirigente di struttura complessa gerarchicamente sovraordinato, e/o il Direttore di Dipartimento di assegnazione. Contestualmente, il Direttore di Dipartimento e/o il Direttore Aziendale di competenza prendono visione della scheda di valutazione a garanzia dell'omogeneità dei criteri di giudizio tra i valutatori;

- in seconda istanza, il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni e i Collegi tecnici, secondo gli specifici Regolamenti e Contratti di Lavoro.

Per quanto concerne i direttori di dipartimento:

- in prima istanza, il Direttore competente, in funzione della specifica professionalità del dirigente da valutare;

- in seconda istanza, il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni e i Collegi tecnici, secondo gli specifici Regolamenti e Contratti di Lavoro.

Per quanto concerne le strutture in staff:

Per le strutture complesse e/o semplici in staff alla Direzione Aziendale,

- in prima istanza, il Direttore competente, in funzione della specifica professionalità del dirigente da valutare;
- in seconda istanza, il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni e i Collegi tecnici, secondo gli specifici Regolamenti e Contratti di Lavoro.

Per le strutture semplici in staff al Dipartimento,

- in prima istanza, il Direttore di Dipartimento di assegnazione; il Direttore Aziendale di competenza prende visione della scheda di valutazione a garanzia dell'omogeneità dei criteri di giudizio tra i valutatori;
- in seconda istanza, il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni e i Collegi tecnici, secondo gli specifici Regolamenti e Contratti di Lavoro.

VALUTAZIONE PERIODICA ANNUALE

La valutazione periodica annuale è effettuata dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, mediante le **verifiche delle performance sia aziendali che individuali**, anche in relazione alle schede allegate, sulla base dei criteri richiamati sopra.

SCHEDE PER LA VALUTAZIONE DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO, DISTRETTO, STRUTTURE COMPLESSE O SEMPLICI CON AUTONOMIA FUNZIONALE, E DI STAFF

PARAMETRI DI VALUTAZIONE DA PRENDERE IN CONSIDERAZIONE

- 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

Per facilitare l'individuazione del grado di possesso delle competenze trasversali è stato predisposto il supporto che segue:

- **ogni competenza è stata descritta nelle sue componenti fondamentali al fine di rendere chiara e approfondita la definizione.**
- **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.

SCHEDA DI VALUTAZIONE INCARICHI DIRIGENZIALI 2011
DIRIGENTI DI STRUTTURA

NOME COGNOME _____ MATRICOLA _____

Tipologia incarico _____

STRUTTURA/SERVIZIO/UNITA' OPERATIVA _____

RESPONSABILE VALUTATORE _____

PERIODO CONSIDERATO:

PARAMETRI DA PRENDERE IN CONSIDERAZIONE	VALUTAZIONE (*)
<u>PARTECIPAZIONE AI PROGETTI ED OBIETTIVI AZIENDALI</u> 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.	
<u>ORIENTAMENTO AI RISULTATI</u> 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	
<u>CLIMA AZIENDALE E INTEGRAZIONE TERRITORIALE</u> 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.	
<u>CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</u> 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.	
<u>CAPACITÀ ORGANIZZATIVA</u> Analizza la capacità di organizzare con efficienza situazioni anche complesse utilizzando in modo ottimale le risorse a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.	
<u>LEADERSHIP</u> Valuta la capacità di generare consenso partecipato e di canalizzare il comportamento dei propri interlocutori verso il conseguimento di obiettivi.	
<u>COSTRUZIONE RAPPORTI SOCIALI</u> 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.	
<u>GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI</u> 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.	
<u>COMUNICAZIONE</u> Viene analizzata la capacità di argomentare e manifestare il proprio punto di vista e le proprie opinioni in modo dialetticamente efficace ed assertivo.	
<u>AUTONOMIA DECISIONALE</u> 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.	

(*) 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. *Perspiciace 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.

1. Di fronte a problematiche conflittuali, incontra difficoltà a dare soluzioni adeguate, anche nella scelta degli strumenti ordinari di composizione delle controversie.

2. 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.

3. 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.

4. 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 argomentativa.*
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 :

SCHEDE PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI CON INCARICHI PROFESSIONALI

PARAMETRI DI VALUTAZIONE DA PRENDERE IN CONSIDERAZIONE

- PARTECIPAZIONE AI PROGETTI ED OBIETTIVI AZIENDALI
- ORIENTAMENTO AI RISULTATI
- CLIMA AZIENDALE E INTEGRAZIONE TERRITORIALE
- CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA
- CAPACITÀ ORGANIZZATIVA
- CAPACITA' PROFESSIONALE
- COSTRUZIONE RAPPORTI SOCIALI
- COMPORTAMENTI AZIENDALI E LAVORO IN EQUIPE
- DISPONIBILITA' E ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE
- COMUNICAZIONE

Per facilitare l'individuazione del grado di possesso delle competenze trasversali è stato predisposto il supporto che segue:

- **ogni competenza è stata descritta nelle sue componenti fondamentali al fine di rendere chiara e approfondita la definizione.**
- **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.

SCHEDA DI VALUTAZIONE INCARICHI DIRIGENZIALI 2011
DIRIGENTI CON INCARICHI PROFESSIONALI

NOME COGNOME _____ **MATRICOLA** _____

Tipologia incarico _____

STRUTTURA/SERVIZIO/UNITA' OPERATIVA _____

RESPONSABILE VALUTATORE _____

PERIODO CONSIDERATO:

PARAMETRI DA PRENDERE IN CONSIDERAZIONE	VALUTAZIONE (*)
<u>PARTECIPAZIONE AI PROGETTI ED OBIETTIVI AZIENDALI</u> 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.	
<u>ORIENTAMENTO AI RISULTATI</u> 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	
<u>CLIMA AZIENDALE E INTEGRAZIONE TERRITORIALE</u> 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.	
<u>CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</u> 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.	
<u>CAPACITA ORGANIZZATIVA</u> Analizza la capacità di organizzare con efficienza situazioni anche complesse utilizzando in modo ottimale le risorse a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.	
<u>CAPACITA' PROFESSIONALE</u> Analizza la capacità di assicurare, in coerenza con le linee guida aziendali, prestazioni ottimali ed efficaci, contribuendo all'integrazione tra i servizi.	
<u>COSTRUZIONE RAPPORTI SOCIALI</u> 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.	
<u>COMPORTEMENTI AZIENDALI E LAVORO IN EQUIPE</u> 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.	
<u>DISPONIBILITA' E ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE</u> Si valuta l'attenzione alle direttive e la propensione all'aggiornamento, e la capacità di procurare e gestire le innovazioni, sia normative che tecnologiche.	
<u>COMUNICAZIONE</u> Viene analizzata la capacità di argomentare e manifestare il proprio punto di vista e le proprie opinioni in modo dialetticamente efficace ed assertivo.	

(*) 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?

6. *Non è capace di lavorare per programmi: la sua prospezione temporale non va al di là del quotidiano.*
7. *Ha un approccio scarsamente articolato verso attività di programmazione e spesso non riesce a riadattare i propri programmi sulla base delle priorità emergenti.*
8. *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.*
9. *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.*
10. *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?

6. *E' attestato sull'esistente e manca sia di capacità che di motivazione verso l'esplorazione di nuove modalità di intervento verso i risultati prefissati.*
7. *La sua capacità propositiva è modesta e raramente si fa promotore di idee nuove.*
8. *Occasionalmente, sulla scorta dell'individuazione di qualche nuova tendenza in atto, propone l'attivazione di progetti finalizzati a dare adeguate risposte.*
9. *Si rivela attento nell'individuazione delle criticità mediante costante monitoraggio intermedio sia spontaneo che concordato con la direzione, proponendo eventuali aggiustamenti.*
10. *Perspiciente 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.*
5. *Di fronte a problematiche conflittuali, incontra difficoltà a dare soluzioni adeguate, anche nella scelta degli strumenti ordinari di composizione delle controversie.*
6. *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.*
7. *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.*
8. *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?
2. *Presenta alcuni limiti sia di analisi sia di sintesi ed un campo di visione ristretto*
 3. *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.*
 4. *Si rivela adeguatamente capace di disaminare le situazioni e solitamente non trascura di effettuare le dovute correlazioni tra le variabili in gioco.*
 5. *Mostra di saper compiere puntuali disamine delle situazioni e le sintesi che trae risultano essere, oltre che complete, anche operativamente efficaci.*
 6. *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.

COMPORTEMENTI 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 COMPORTEMENTI 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. *Perspiciente 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 :
