

LINEE GUIDA

COMUNE DI MONTAGANO

**LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL
PERSONALE DIPENDENTE**

- L'art. 9 comma 2 del D. Lgs 150/09 indica i parametri attraverso la cui considerazione ai Dirigenti viene chiesto di svolgere il proprio compito di misurazione e valutazione della performance dei collaboratori.

- Detti parametri comprendono:
 - **Il grado di conseguimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali**
 - **La qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza**
 - **Le competenze dimostrate**
 - **Il comportamento professionale e organizzativo**

- Nel prosieguo i diversi parametri sono stati considerati sotto il profilo del loro significato organizzativo e sono state evidenziate le modalità per procedere alla loro misurazione e dunque alla successiva valutazione del personale dipendente

- Questo lavoro è completato da un modello di scheda di valutazione per il Personale Dipendente tale da favorire l'integrazione delle valutazioni derivanti da ciascuno dei parametri di cui sopra.

**COMUNE DI
MONTAGANO**

SMiVaP

**VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE : GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI INDIVIDUALI
O DI GRUPPO**

- L'utilizzo di un Sistema di Misurazione e Valutazione del Grado di Conseguimento degli Obiettivi di Gruppo o Individuali da parte del Personale Dipendente presuppone un collegamento esplicito con il sistema di programmazione dell'Unità Organizzativa di appartenenza. In base alla programmazione dell'U.O., i Dirigenti organizzano le attività assegnando ai Dipendenti specifici obiettivi, di gruppo e/o individuali, coerenti con i contenuti della performance quantitativa e qualitativa attesa.
 - Le modalità di definizione e di gestione del Programma Annuale degli Obiettivi tra Amministrazione, Dirigenti e Personale sono descritte nella Procedura Ciclo di Gestione della Performance
 - Gli obiettivi di gruppo o individuali assegnati al Personale Dipendente devono essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari. Devono essere esplicitamente comunicati dai Dirigenti al Personale Dipendente a inizio esercizio e formalizzati attraverso un'apposita scheda
-
- Per facilitare il processo di definizione degli obiettivi Dirigenti e personale dipendente è necessario che ciascuno degli obiettivi di ogni dipendente venga riportato in una specifica scheda contenente le seguenti informazioni:
 - Settore di appartenenza e nominativi del Dipendente e del Dirigente responsabile
 - Descrizione degli obiettivi in termini di risultati attesi
 - Indicazione del collegamento tra gli obiettivi di gruppo assegnati e il grado di conseguimento degli obiettivi a livello di Settore
 - Esplicitazione delle condizioni organizzative necessarie alla realizzazione degli obiettivi
 - Indicazione dei criteri di misurazione dei risultati conseguiti
 - Oltre che agevolare la gestione del processo di realizzazione dell'obiettivo, dette informazioni hanno lo scopo di consentire il corretto svolgimento delle fasi di misurazione e valutazione della performance

Comune di Montagano

Settore/Servizio	
Nominativo del dipendente	
Nominativo del Dirigente	
Anno di Esercizio	

N°	DESCRIZIONE OBIETTIVO	MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	PROGRAMMAZIONE													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
N	Caratteristiche e Risultati Attesi	Criteri di valutazione utilizzati														

Verifica Stato di Avanzamento:

Data:

Firma del Responsabile:

Firma del dipendente:

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI GRUPPO E INDIVIDUALI**(PUNTEGGIO MASSIMO: 40 – OBIETTIVI DI GRUPPO: 20 PUNTI; OBIETTIVI INDIVIDUALI: PUNTI 20)**

N	DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI	1 Grado Raggiungimento %	2 PESO	3 Punteggi Parziali (1 X 2)
1	Obiettivo 1 – Gruppo			
2	Obiettivo 2 - Gruppo			
3	Obiettivo 3 - Individuale			
4	Obiettivo 4 - Individuale			
LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A XXXX PUNTI (Somma punti obiettivi di gruppo x 20/100) + (Somma punti obiettivi individuali x 20/100)				

NOTE:

- I Dirigenti, secondo la procedura descritta nel Ciclo di Gestione della Performance, informano in maniera adeguata i propri collaboratori sulla formulazione finale degli obiettivi di PEG/PDO e sulla correlazione esistente tra il grado di conseguimento degli obiettivi di Settore e il sistema di premialità per il Personale Dipendente. Contestualmente essi provvedono ad assegnare ai loro collaboratori uno o più obiettivi individuali e/o di gruppo. Nel corso dell'esercizio verificano secondo le procedure stabilite lo stato di conseguimento degli obiettivi assegnati, discutendo le cause di eventuali ritardi e/o scostamenti dai programmi e concordando possibili misure di miglioramento

Il punteggio finale relativo al parametro confluisce, secondo il peso e le modalità previste, nel Sistema di M&V della Performance del Personale Dipendente

**COMUNE DI
MONTAGANO**

SMiVaP

**VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE: QUALITÀ DEL CONTRIBUTO, COMPETENZE DIMOSTRATE E
COMPORTAMENTO PROFESSIONALE**

- Gli ulteriori parametri indicati per la misurazione e valutazione del personale dipendente sono rappresentati da: la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e il comportamento professionale e organizzativo
- Il processo di misurazione e valutazione di queste variabili si pone l'obiettivo esplicito, attraverso la comunicazione della valutazione ottenuta ai diretti interessati, di contribuire allo sviluppo delle competenze personali posseduti dai dipendenti e dunque accrescere il patrimonio di competenze presenti nell'Ente; la considerazione dei comportamenti professionali dimostrati e delle caratteristiche del contributo assicurato da ciascun dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza è orientato allo sviluppo dei comportamenti professionali più adeguati nella direzione del miglioramento continuo e della ricerca di una sempre maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e dei servizi resi.
- In ogni organizzazione l'individuazione delle variabili da misurare e valutare riflette il complesso delle competenze e dei comportamenti professionali che si ritiene che un dipendente, in funzione della propria qualifica professionale, debba possedere per poter gestire in maniera efficace il proprio ruolo organizzativo ed al contempo esprime il sistema di valori che fanno parte della mission organizzativa.
- Per rendere operativo il processo di misurazione e valutazione delle competenze, occorre che lo SMiVaP comprenda:
 - L'indicazione del quadro delle variabili sottoposte a misurazione e valutazione e del peso attribuito loro dallo SMiVaP
 - L'esplicitazione degli indicatori (differenziati per qualifica professionale) utilizzati per attribuire un valore a ciascuna variabile
 - Uno strumento (Manuale Applicativo Valutazione) in grado di apprezzare, attraverso la comparazione con specifici "idealtipi" assunti come riferimento, la performance del Personale Dipendente per ciascuna delle variabili previste dallo SMiVaP
- Il quadro delle variabili e degli indicatori da considerare al fine della misurazione e valutazione della performance del personale dipendente è il seguente:

○ **QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA**

INDICATORE	CATEGORIA			
	A	B	C	D
Flessibilità personale e professionale	X	X	X	X
Capacità di svolgere compiti arricchiti	X	X	X	X
Capacità di adattamento ai cambiamenti			X	X
Capacità di lavorare in gruppo			X	X

○ **COMPETENZE DIMOSTRATE**

INDICATORE	CATEGORIA			
	A	B	C	D
Precisione, rispetto dei tempi e produttività	X	X	X	X
Capacità di stabilire relazione con l'utenza	X	X	X	X
Capacità di proporre soluzioni innovative			X	X
Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità			X	X

○ **COMPORAMENTO PROFESSIONALE E ORGANIZZATIVO**

INDICATORE	CATEGORIA			
	A	B	C	D
Livello di impegno personale e professionale	X	X	X	X
Interesse e motivazione per il lavoro svolto	X	X	X	X
Capacità di ottenere risultati			X	X
Autonomia e problem solving			X	X

- Il peso complessivo attribuito a ciascuna delle 3 variabili considerate è pari a 20
- Attraverso la comparazione con gli "idealtipi" descritti nel Manuale Applicativo Valutazione, alla Performance del Personale Dipendente viene attribuito, per ciascun indicatore considerato, un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

1	Insufficiente
2	Mediocre
3	Buono /Adeguate
4	Ottimo
5	Eccellente

- Il punteggio finale riconosciuto corrisponde alla somma dei punteggi parziali ottenuti, riparametrata al valore del peso assegnato a ciascuna delle variabili considerate (20)

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE: CATEGORIE A E B**(PUNTEGGIO MASSIMO: 60)**

VARIABILI	N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI				
			1	2	3	4	5
QUALITÀ DEL CONTRIBUTO	1	Flessibilità personale e professionale					
	2	Capacità di svolgere compiti arricchiti					
COMPETENZE DIMOSTRATE	3	Precisione, rispetto dei tempi e produttività					
	4	Capacità di stabilire relazione con l'utenza					
COMPORAMENTO PROFESSIONALE	5	Livello di impegno personale e professionale					
	6	Interesse e motivazione per il lavoro svolto					

LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A XXXX PUNTI (Somma Punti X 2)

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE: CATEGORIE C E D**(PUNTEGGIO MASSIMO: 60)**

VARIABILI	N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI				
			1	2	3	4	5
QUALITÀ DEL CONTRIBUTO	1	Flessibilità personale e professionale					
	2	Capacità di svolgere compiti arricchiti					
	3	Capacità di adattamento ai cambiamenti					
	4	Capacità di lavorare in gruppo					
COMPETENZE DIMOSTRATE	5	Precisione, rispetto dei tempi e produttività					
	6	Capacità di stabilire relazioni con l'utenza					
	7	Capacità di proporre soluzioni innovative					
	8	Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità					
COMPORAMENTO PROFESSIONALE	9	Livello di impegno personale e professionale					
	10	Interesse e motivazione per il lavoro svolto					
	11	Capacità di ottenere risultati					
	12	Autonomia e problem solving					

LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A XXXX PUNTI (Somma Punti)

NOTE:

- Il processo di misurazione e valutazione della performance relativa alle diverse variabili considerate presuppone che il Dirigente (vedi anche SMIVAP dirigenti):
 - Comunichi al Personale Dipendente le attese dell'Ente nei confronti del Settore anche attraverso la corretta illustrazione di PEG e PDO;
 - Comunichi in maniera chiara ed esplicita gli obiettivi di gruppo e individuali assegnati precisando le modalità di misurazione e valutazione della performance di ciascun collaboratore
 - Verifichi periodicamente, secondo le modalità previste, la performance dei propri collaboratori, esplicitando in maniera circostanziata i motivi di soddisfazione /insoddisfazione
 - alla fine dell'esercizio svolga un colloquio con i propri collaboratori per comunicare loro i risultati conseguiti indicando possibili aree di miglioramento

- Il punteggio finale relativo al parametro comprensivo delle tre variabili esaminate confluisce, secondo il peso e le modalità previste, nel Sistema di M&V della Performance del Personale dipendente

**COMUNE DI
MONTAGANO**

SMiVaP

VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE: MANUALE DI VALUTAZIONE

ALLEGATO 1

MANUALE APPLICATIVO VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE

QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA

1 – Flessibilità personale e professionale		2 – Capacità di svolgere compiti arricchiti	
1	Interpreta il proprio ruolo in maniera discontinua, non sempre attenendosi al comportamento richiesto	1	Non possiede capacità tecnico-professionali e relazionali adeguate e questo si riflette in una prestazione insufficiente
2	Tende a interpretare in maniera rigida il proprio ruolo, attenendosi alle attribuzioni e indicazioni comportamentali contenuti nelle normative, nei contratti di lavoro e nelle procedure. L'orientamento espresso nei confronti delle esigenze specifiche della struttura è basso e discontinuo	2	Possiede capacità tecnico-professionali e relazionali insufficienti allo svolgimento pieno del proprio ruolo e ciò comporta, talvolta, discontinuità e limiti nella performance
3	Si attiene alle aspettative di comportamento richieste al suo ruolo, che ricopre e interpreta con flessibilità personale e organizzativa. Risponde in maniera collaborativa e aperta alle esigenze e alle domande che gli vengono avanzate dalla struttura	3	Possiede capacità tecnico-professionali e relazionali adeguate al proprio ruolo lavorativo e le evidenzia garantendo una buona qualità della prestazione
4	È solito adattare autonomamente il proprio comportamento alle esigenze organizzative, dimostrando una notevole flessibilità, personale e professionale	4	Possiede buone capacità tecnico-professionali e relazionali e ciò gli consente di svolgere, all'occorrenza, di svolgere prestazioni superiori a quelle strettamente connesse al proprio ruolo
5	Mostra una notevole sensibilità e capacità di comprensione delle situazioni e delle esigenze del contesto. È solito rendersi disponibile, qualora richiesto dalle circostanze e dal contesto, rivelando un'elevata flessibilità personale e professionale	5	Possiede ottime capacità tecnico-professionali e relazionali, superiori a quelle richieste dal suo ruolo e ciò gli consente di assumere incarichi operativi legati a livelli organizzativi superiori a quelli di appartenenza

3 – Capacità di adattamento ai cambiamenti

1	Subisce passivamente le innovazioni e i cambiamenti e, se può, ne ostacola l'introduzione e ne ritarda l'applicazione
2	Ha un atteggiamento passivo e difensivo nei confronti dei cambiamenti e delle innovazioni: non ne capisce a fondo lo spirito e tende ad applicarli relativamente a aspetti burocratici e procedurali
3	Accetta positivamente l'innovazione e collabora attivamente alla loro introduzione e alla valorizzazione degli obiettivi nell'ambito della sua attività
4	Promuove l'innovazione e ne facilita l'introduzione rispetto ai suoi compiti e a processi lavorativi più ampi, finalizzandola al miglioramento delle performance del gruppo di lavoro
5	Esprime un marcato orientamento alla diffusione dell'innovazione per il miglioramento della performance dell'ufficio/settore e sovente è in prima persona nel rispetto del ruolo promotore del cambiamento

4 – Capacità di lavorare in gruppo

1	Appare di norma eccessivamente distaccato e poco collaborativo e non gioca un ruolo positivo nell'ambito dei gruppi di lavoro. Mostra di non comprendere criteri di ottimizzazione superiori a quelli dell'unità organizzativa di appartenenza
2	Indipendentemente dalle competenze tecnico-professionali possedute, non interpreta un ruolo positivo all'interno dei gruppi di lavoro. Non partecipa e non coopera: tende a non condividere le informazioni di cui dispone. Fatica a superare le logiche proprie del suo gruppo di lavoro e assume sovente comportamenti difensivi a fronte di ogni possibile confronto
3	È disponibile al confronto e mostra una buona attitudine ai lavori di gruppo e alla cooperazione, favorendo la soluzione di problemi anche interdisciplinari e intersettoriali e la costruzione di relazioni di lavoro collaborative
4	Le elevate qualità relazionali e personali gli consentono di contribuire in maniera efficace alla costruzione di un clima lavorativo positivo, orientato alla gestione e alla risoluzione di problemi operativi. Comprende come l'ottimizzazione dei processi che coinvolgono più unità organizzative debba contare sulla collaborazione aperta di tutti gli interessati e si comporta di conseguenza
5	È un riferimento per i colleghi e un leader informale: utilizza le ottime qualità sociali e relazionali di cui dispone nel contribuire a costruire il "senso della squadra". È disponibile dal punto di vista personale e professionale e si adopera per il superamento delle logiche del proprio settore, proponendo soluzioni a problemi intersettoriali che gli vengono presentate

COMPETENZE DIMOSTRATE

5 – Precisione, rispetto dei tempi e produttività		6 – Capacità di stabilire relazioni con l'utenza	
1	Non controlla lo stato di avanzamento delle proprie attività e pertanto tende a non rispettare le scadenze concordate. È impreciso e approssimativo e il suo lavoro deve abitualmente essere ricontrollato. Il suo apporto produttivo è generalmente basso e discontinuo	1	Considera raramente lo scopo delle attività di servizio cui è deputato e si dimostra incapace e poco interessato a comprendere le esigenze e le necessità del cittadino. Tende a considerare e vedere il cliente come una seccatura e a ridurre al minimo il proprio impegno nei confronti della comunicazione con l'utenza. Utilizza norme e procedure prevalentemente in funzione difensiva
2	Di norma non pone attenzione allo stato di avanzamento delle proprie attività. Risulta scarsamente affidabile in ordine al rispetto dei tempi previsti dai programmi concordati. Il lavoro non è sufficientemente preciso. L'apporto produttivo è accettabile ma improntato al rispetto formale delle regole dell'ufficio	2	Mostra un orientamento discontinuo verso la risoluzione dei problemi del cittadino. Appare spesso inconsapevole dell'utilizzazione sociale delle proprie attività di servizio ed è solito dare risposte sulla base delle procedure e delle norme esistenti, curandosi poco di comprendere i bisogni del cliente. Comunica con il cittadino in maniera formale, utilizzando un linguaggio burocratico
3	Riesce quasi sempre a rispettare i tempi previsti dai programmi concordati. Dà luogo a lavori precisi solitamente privi di errori e con una continuità produttiva apprezzabile	3	E' decisamente orientato alla risoluzione dei problemi del cittadino/cliente. Si dimostra aperto e disponibile ed è in grado di comunicare in maniera semplice ed efficace con i clienti. Si impegna abitualmente a spiegare agli utenti i tempi, gli strumenti e le modalità attraverso le quali l'Amministrazione potrà far fronte alle loro esigenze, avendo presente il fine ultimo delle attività di servizio
4	Rispetta i tempi previsti dai programmi concordati e si sforza di abbreviarli laddove possibile. Esegue con precisione e puntualità i compiti che gli sono stati affidati. Il suo contributo produttivo è buono e ulteriormente valorizzato da una elevata flessibilità	4	Dimostra un livello di orientamento al cliente molto elevato. Si adopera nel suo interesse, lo consiglia e lo indirizza anche nel caso di richieste che non rientrino nei compiti da lui direttamente presidiati. Aiuta il cliente a focalizzare i suoi bisogni. Instaura con lui un rapporto di elevata efficacia comunicativa. Tende a ottenere dei feed back nel rapporto con il cittadino, avendo chiara la logica sottostante le attività di erogazione dei servizi
5	Rispetta i tempi previsti ed esprime un forte orientamento alla ricerca di modalità procedurali più efficienti. I suoi lavori sono estremamente precisi. L'apporto produttivo espresso è elevato e completato da un notevole livello di flessibilità	5	Nella logica di servizio al cliente si pone in una prospettiva di medio-lungo termine. Vede il cliente come una risorsa e utilizza il rapporto con l'utenza come feed back per la struttura. Partendo da una intelligente valutazione circa la finalizzazione delle attività di servizio, individua e propone soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità delle prestazioni dell'Ente

7 – Capacità di proporre soluzioni innovative

1	Appare decisamente poco orientato verso l'analisi dei processi lavorativi nei quali è coinvolto. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni
2	Non esprime particolari attitudini personali né professionali verso il miglioramento delle sue prestazioni lavorative
3	Nello svolgimento del proprio lavoro esprime un apprezzabile livello di innovatività e propositività per il miglioramento dell'organizzazione delle attività e delle procedure che gli competono
4	Propone sovente soluzioni innovative, cercando di migliorare le prestazioni quantitative e qualitative dell'unità di appartenenza
5	Esprime un elevato livello di innovatività, riuscendo spesso a proporre soluzioni per problemi collocati in un ambito organizzativo più ampio

8 – Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità

1	Ha una ridotta capacità di organizzare le proprie attività lavorative, che svolge in maniera meramente burocratica e autoreferenziale. Deve essere abitualmente richiamato al rispetto delle priorità stabilite
2	Mostra un livello limitato di autonomia nell'organizzare le attività. Si attiene alla programmazione concordata con il responsabile, non sempre riuscendo a rispettare le priorità fissate. Si preoccupa poco di come verrà utilizzato il proprio lavoro
3	È in grado di programmare autonomamente le attività e i compiti che gli sono affidati rispettando le priorità concordate con il responsabile, consapevole dell'utilizzo dei prodotti del proprio settore da parte di altre unità organizzative seguendo una logica di processo
4	Rispetta le priorità concordate e organizza in maniera autonoma le proprie attività. Utilizza flessibilmente i criteri di priorità, adattandoli alle contingenze e dandone tempestiva informazione al proprio capo, avendo chiara consapevolezza dell'utilizzazione sociale dei prodotti del proprio lavoro
5	Entro linee generali concordate con il suo responsabile, fissa in maniera autonoma i criteri di priorità. Sa valutare situazioni operative e suggerisce al Responsabile eventuali miglioramenti processuali e programmatori delle attività del settore, valutando le situazioni e utilizzando i dati e le informazioni quali feed back

COMPORAMENTI PROFESSIONALI

9 – Livello di impegno personale e professionale

1	Mostra un impegno discontinuo e nettamente insufficiente rispetto alle richieste e alle esigenze dell'organizzazione del lavoro. Non è disponibile a richieste da parte dell'organizzazione
2	Evidenzia un livello inadeguato di impegno e di interesse per le attività svolte. Appare poco capace di impegno lavorativo continuato. La sua disponibilità nei confronti di richieste da parte dell'organizzazione è limitata e orientata a una un'interpretazione rigida delle proprie attività e mansioni
3	Il livello di impegno e la disponibilità organizzativa che esprime appare più che adeguato, dal punto di vista qualitativo e quantitativo, ai compiti che gli sono assegnati
4	Mostra un livello di impegno elevato, connesso ad un'apprezzabile flessibilità di orario e personale nei confronti delle richieste dell'organizzazione, che vede come opportunità di crescita professionale
5	Esprime in maniera continuativa un livello di impegno elevato, arricchito da un notevole livello di flessibilità personale e professionale alle richieste dell'organizzazione, che tende spesso a ricercare e stimolare come occasione di crescita professionale

10 – Interesse e motivazione per il lavoro svolto

1	Appare poco motivato ed ha bisogno costante di stimoli e supervisione direttiva. Non mostra interesse per l'acquisizione di nuove competenze lavorative
2	È poco motivato e interessato a seguire e discutere le possibili evoluzioni dei contenuti del suo lavoro e allo sviluppo e all'acquisizione di nuove competenze lavorative
3	Mostra in modo naturale motivazione e interesse per il proprio lavoro, per i risultati conseguiti e per le possibilità evolutive delle attività che svolge. Esprime un buon livello di interesse motivazione all'acquisizione e allo sviluppo delle proprie conoscenze lavorative
4	È fortemente motivato dallo svolgimento dei compiti e dal conseguimento dei risultati. Tende ad acquisire informazioni circa l'evoluzione del suo lavoro ed espone una forte motivazione e interesse per lo sviluppo delle proprie conoscenze lavorative
5	È fortemente motivato dai risultati conseguiti e dalle prospettive evolutive delle attività che svolge e tende a coinvolgere su questi argomenti i colleghi ed il personale di altre unità operative, influenzandoli positivamente con l'esempio. Esprime elevati livelli di interesse e motivazione per lo sviluppo delle proprie conoscenze e competenze lavorative

11 – Capacità di ottenere risultati

1	Si mostra poco capace di perseguire con continuità i compiti e gli obiettivi che gli sono stati assegnati e non esprime grande attenzione verso i risultati che s'intendono perseguire
2	Fa quello che gli viene richiesto e che è previsto dalla interpretazione burocratica del proprio ruolo, senza aver chiaro il risultato che si intende raggiungere
3	Persegue le attività e gli obiettivi assegnati finalizzandoli con decisione all'ottenimento dei risultati quantitativi e qualitativi concordati
4	Esprime un'elevata capacità di perseguire gli obiettivi concordati, avendo chiaro il risultato atteso e ottimizzando l'impiego di risorse e metodi secondo criteri di elevata efficienza ed efficacia
5	Nel perseguire gli obiettivi concordati, si focalizza sui risultati attesi, suggerendo eventuali modifiche ai piani stabiliti per migliorare le performance complessive e, laddove possibile, gli standard attesi

12– Autonomia e problem solving

1	Necessita di una supervisione continua nell'impostazione del proprio lavoro e nell'espletamento dei compiti, dimostrando un basso livello di autonomia. Appare spesso inadeguato a fronteggiare i problemi connessi con lo svolgimento dei suoi compiti e scarica su altri la ricerca delle soluzioni e le eventuali responsabilità, specie in situazioni di emergenza e di difficoltà
2	Nello svolgimento del suo lavoro mostra un limitato grado di autonomia. Sovente necessita di essere indirizzato e guidato, evidenziando una certa difficoltà nella comprensione e nella risoluzione dei problemi connessi con il suo ambito lavorativo, particolarmente nelle situazioni impreviste. Tende a tirarsi indietro di fronte alle difficoltà e alle emergenze
3	Svolge i compiti assegnati con apprezzabile margini di autonomia, entro i vincoli operativi esplicitati dal Responsabile. Esprime una buona attitudine ad affrontare, segnalare e risolvere i problemi che gli si presentano nell'ambito delle sue attività di lavoro, intervenendo positivamente in un buon numero di situazioni problematiche, anche impreviste o urgenti
4	Mostra un livello di autonomia nello svolgimento delle proprie attività elevato e accetta di buon grado obiettivi impegnativi. Necessita di mere indicazioni generali da parte del capo. Interviene con competenza e tempestività nell'individuazione e nella valutazione dei problemi e nella messa in atto di soluzioni valide, anche in situazioni complesse, impreviste e di urgenza e/o crisi. Rappresenta un punto di riferimento anche per i colleghi
5	Esprime un alto livello di autonomia e di capacità di organizzazione delle proprie attività: accetta compiti estremamente impegnativi che imposta in piena collaborazione con il capo. Individua tempestivamente i problemi emergenti e le possibili soluzioni. È in grado di collaborare e di fronteggiare situazioni particolarmente problematiche e complesse anche a livello superiore rispetto alle sue responsabilità