

## **DETERMINAZIONE DIRETTORIALE**

**VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 e ss.mm. e ii.;

**VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e ss.mm. e ii.;

**VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm. e ii.;

**VISTO** il DPCM 15 giugno 2016, n. 158;

**VISTA** la delibera del Comitato di gestione n. 253 del 1° dicembre 2014;

**VISTA** la determinazione n. 24622 del 1° dicembre 2014, con la quale è stato modificato il Sistema di valutazione del personale non dirigenziale allegato alla determinazione direttoriale n. 31253 del 20 dicembre 2013;

**VISTO** il verbale di confronto sottoscritto con le Organizzazioni sindacali in data 1° luglio 2020 con riguardo al modello transitorio di valutazione del personale non dirigenziale da applicare a decorrere dal 2019 e nelle more dell'adozione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dell'Agenzia;

**VISTA** la nota n. 145/B19 del 7 ottobre 2020, con la quale l'Organismo indipendente di valutazione - istituito presso il Ministero dell'economia e delle finanze - ha espresso, *"nell'ambito di un supporto tecnico e metodologico"*, il proprio parere in merito all'aggiornamento del vigente Sistema di valutazione del personale non dirigenziale in conformità al modello transitorio oggetto del richiamato verbale di confronto;

**CONSIDERATO** che occorre, dunque, adottare il Sistema di valutazione delle prestazioni del personale non dirigenziale, aggiornato in conformità a quanto previsto dal modello transitorio condiviso in sede di confronto con le OO.SS.

## **IL DIRETTORE GENERALE DETERMINA**

### **ARTICOLO 1**

In via transitoria, a decorrere dall'anno di valutazione 2019 e nelle more dell'adozione di un Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale per tutto il personale dell'Agenzia (ovvero sia quello appartenente alle aree funzionali sia quello in possesso della

**IL DIRETTORE GENERALE**

qualifica dirigenziale), è adottato il Sistema di valutazione delle prestazioni del personale non dirigenziale allegato alla presente Determinazione, recante aggiornamento del previgente Sistema in esito al confronto con le OO.SS..

oooooooooooooooo

Del provvedimento si darà pubblicazione sul sito dell’Agenzia a norma e ad ogni effetto di legge.

Marcello Minenna

LA VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI  
DEL PERSONALE NON  
DIRIGENZIALE  
DELL'AGENZIA DELLE  
DOGANE E DEI  
MONOPOLI

## *1. Il modello di valutazione*

Il decreto legislativo 150/2009 definisce i parametri in base ai quali deve svolgersi la misurazione della performance individuale, sia per i dirigenti sia per il restante personale.

Per quanto riguarda il personale che non ha qualifica o compiti dirigenziali i parametri sono costituiti: a) dal raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) dal contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e dai comportamenti organizzativi dimostrati.

Nell'ambito di detti parametri viene definito il sistema di valutazione del personale non dirigenziale dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli. Trattasi di un sistema basato sulla misurazione del livello di conseguimento dei risultati della struttura di appartenenza e del livello delle prestazioni del singolo attraverso il contributo apportato dal medesimo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza.

Il modello di valutazione si incentra, quindi, sui seguenti parametri o fattori di giudizio:

- risultati della struttura: attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza;
- contributo individuale: valutazione dei comportamenti professionali e delle competenze.

Il peso percentuale da attribuire ai due parametri varia in ragione delle finalità della valutazione (incentivazione economica, caratterizzazione del profilo professionale in funzione dell'attribuzione di incarichi dirigenziali e non, formazione, progressioni di carriera).

### *a. Risultati della struttura*

La valutazione dei risultati della struttura misura la capacità del dirigente e del personale dell'unità organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

Il sistema di valutazione della performance prevede che:

- ai dirigenti e agli incaricati di funzioni dirigenziali siano assegnati gli obiettivi attribuiti all'ufficio cui sono preposti;
- al personale non dirigenziale siano assegnati quali obiettivi di gruppo ai sensi dell'art. 9, comma 2, lett. a), del decreto legislativo 150/2009, gli obiettivi attribuiti all'ufficio/unità ove prestano servizio.

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa coinciderà con il punteggio relativo agli obiettivi SIVAD. Il punteggio massimo ottenibile in base alla valutazione dei risultati della struttura è 40.

*b. Contributo individuale*

Il contributo individuale viene valutato dal dirigente attraverso parametri indicativi dei comportamenti professionali e delle competenze espresse secondo quanto indicato nella tabella sottostante.

L'articolazione del giudizio in una pluralità di parametri offre la possibilità di rilevare analiticamente le carenze anche al fine di predisporre specifiche azioni di sviluppo.

	III Area	I – II Area
- lavorare in gruppo/ integrazione e cooperazione con i colleghi è la disponibilità a interagire con i colleghi favorendo l'integrazione di idee e professionalità diverse contribuendo a creare un clima positivo e propositivo, nonché l'attitudine a facilitare il flusso delle informazioni e delle conoscenze in proprio possesso	Punteggio da 1 a 10	Punteggio da 1 a 10
- coinvolgimento nei processi lavorativi è la dimostrazione di continuità nell'impegno, affidabilità e senso di responsabilità nonché la disponibilità a offrire il proprio contributo anche al di fuori dell'attività ordinaria	Punteggio da 1 a 10	Punteggio da 1 a 10
- organizzazione del lavoro	Punteggio da 1 a 10 è la diligenza nello svolgere efficacemente la propria attività nel rispetto dei tempi e dei piani di lavoro, anche attraverso l'individuazione e la gestione delle priorità e delle urgenze e, ove richiesto, il coordinamento e la motivazione delle risorse	Punteggio da 1 a 10 è la diligenza nello svolgere efficacemente la propria attività nel rispetto dei tempi e dei piani di lavoro, anche attraverso l'individuazione di eventuali urgenze
- iniziativa e flessibilità	Punteggio da 1 a 10 è l'attitudine a individuare le problematiche sottese al proprio lavoro e a proporre soluzioni anche innovative e, ove richiesto, assumere decisioni e tradurle in azioni, nonché la capacità di adattare il comportamento al contesto lavorativo e all'innovazione	Punteggio da 1 a 10 è l'attitudine a individuare le problematiche sottese al proprio lavoro e a proporre soluzioni anche innovative, nonché la capacità di adattare il comportamento al contesto lavorativo e all'innovazione

Come emerge chiaramente dall'esame della tabella soprariportata il comportamento professionale richiesto ai funzionari appartenenti alla terza area con riferimento all' "organizzazione del lavoro" è più complesso e articolato rispetto a quello richiesto al personale di I – II area. Analogamente avviene con riferimento al parametro "iniziativa e flessibilità". Il punteggio minimo ottenibile in base alla valutazione individuale è quindi 4 , mentre il massimo è 40.

Si allega documento illustrativo dei "descrittori comportamentali" relativi ai quattro parametri di cui alla precedente tabella, che costituisce parte integrante del presente sistema. I descrittori comportamentali sono strumento utile a orientare il comportamento del Valutato e il giudizio del Valutatore.

Il punteggio attribuito a ogni singolo dipendente sarà dato da una combinazione ponderata del punteggio riportato con riferimento agli obiettivi della struttura di appartenenza (max 40) con il punteggio riportato nella scheda di valutazione individuale (max 40). I due punteggi assumeranno un peso diverso in ragione delle finalità della valutazione.

Il premio di performance sarà erogato sulla base dei parametri che saranno definiti in sede di contrattazione, tenuto conto delle ore di lavoro ordinario effettivamente prestate.

## *2. I soggetti del processo di valutazione*

Il sistema di valutazione del personale non dirigenziale si applica al personale dipendente dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli inquadrato nelle Aree, prima, seconda e terza (Valutato) di cui al vigente Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

La valutazione sarà effettuata presso ciascuna struttura dirigenziale non generale dal Dirigente/reggente della struttura (Valutatore).

Qualora il dirigente non abbia una conoscenza diretta e approfondita del lavoro del dipendente da valutare o nel caso in cui sia responsabile della struttura per un periodo inferiore a quattro mesi, dovrà acquisire i necessari elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione dal precedente responsabile, oppure da altri soggetti all'interno della struttura (es. responsabile di sezioni, di Sot). In questo caso il dirigente dovrà comunicare al Valutato e riportare nell'apposita scheda il nominativo della persona di cui si è avvalso come supporto per la formulazione del giudizio.

Il Valutatore di II istanza è, di norma, il superiore gerarchico del dirigente responsabile della struttura in cui presta servizio il Valutato. Nel caso in cui, in esito allo scambio di osservazioni tra Valutatore e Valutato, permanga il disaccordo tra le parti in merito al punteggio conseguito per il parametro obiettivi comportamentali, su istanza del Valutato è avviata una fase di riesame della valutazione, fase devoluta al Valutatore di II istanza.

### 3. *L'iter del processo di valutazione*

Il processo di valutazione si articolerà nelle seguenti fasi:

- Assegnazione degli obiettivi

Tale fase consiste nel rendere noti, entro il 30 gennaio dell'anno oggetto di valutazione, al personale non dirigenziale gli obiettivi assegnati alla struttura dirigenziale di appartenenza.

- Compilazione provvisoria della scheda di valutazione.

Entro il 30 gennaio di ciascun anno il Valutatore effettua, relativamente all'anno solare precedente, la valutazione del personale assegnato alla struttura cui è preposto.

- Fase di omogeneizzazione

Al fine di verificare il grado di omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati dai Valutatori e, ove necessario, di rivedere la pre-valutazione effettuata, anche per garantire una adeguata differenziazione, prima di procedere alla comunicazione ai dipendenti del punteggio conseguito, le risultanze complessive della valutazione di cui alla fase precedente sono oggetto di una riunione dei direttori di tutte le strutture di vertice dell'Agenzia. Successivamente le schede di valutazione sono esaminate nel corso di una riunione, alla presenza dei Valutatori dei singoli uffici, coordinata dal dirigente di vertice, superiore gerarchico di questi ultimi.

- Comunicazione valutazione al personale

Il Valutatore rende noti agli interessati il punteggio conseguito tramite consegna delle schede di valutazione.

- Fase di contestazione - scambio di osservazioni tra Valutato e Valutatore

Ove il dipendente non condividesse il punteggio attribuito dal Valutatore può (nel termine di dieci giorni dalla ricezione della scheda) contestarlo, formulando motivate osservazioni da inserire nella apposita sezione della scheda o in foglio alla medesima allegato. In tal caso il Valutatore (entro dieci giorni dalla ricezione delle osservazioni del dipendente) può modificare il punteggio attribuito accogliendo integralmente le osservazioni presentate dal dipendente, modificare il punteggio attribuito accogliendo parzialmente le osservazioni formulate dal dipendente, non condividere le osservazioni formulate dal dipendente e conseguentemente non modificare il punteggio.

- Riesame ad opera del Valutatore di II istanza

Ove, in esito allo scambio di osservazioni tra Valutatore e Valutato, permanga il disaccordo tra le parti in merito al punteggio conseguito per il parametro contributo individuale, su istanza del Valutato, entro 10 giorni dalla fine dello scambio di osservazioni, è avviata una fase di riesame della valutazione relativa agli obiettivi comportamentali; tale fase è devoluta al Valutatore di II istanza, individuato, di norma, nel superiore gerarchico del Valutatore, chiamato ad esprimersi in merito all'istanza di revisione formulata nel termine di 30 giorni dalla ricezione della medesima.

- Individuazione punteggio definitivo

Al punteggio relativo al contributo individuale così determinato sarà poi sommato il punteggio riferibile ai risultati della struttura, tenuto conto dei diversi pesi percentuali attribuiti alle due componenti a seconda dello scopo per il quale il sistema di valutazione è utilizzato.

A valle della conclusione del processo di valutazione opera, come strumento di garanzia, la procedura di conciliazione: ove il Valutatore di II istanza abbia respinto o accolto solo parzialmente la richiesta di revisione del punteggio formulata dal Valutato, quest'ultimo può avviare ai sensi e per gli effetti dell'art. 410 c.p.c. il tentativo di conciliazione dinanzi alla Direzione Provinciale del Lavoro competente.



---

DESCRITTORI COMPONENTI PARAMETRO B – CONTRIBUTO INDIVIDUALE

---

I-II AREA FUNZIONALE

## 1. Lavorare in gruppo/interazione e cooperazione con i colleghi

<b>Lavorare in gruppo/interazione e cooperazione con i colleghi:</b> è la disponibilità a interagire con i colleghi favorendo l'integrazione di idee e professionalità diverse, contribuendo a creare un clima positivo e propositivo, nonché l'attitudine a facilitare il flusso delle informazioni e delle conoscenze in proprio possesso			
<b>Punteggi: 1-4</b>	<b>Punteggi: 5-6</b>	<b>Punteggi: 7-8</b>	<b>Punteggi: 9-10</b>
Pone scarsa attenzione alle dinamiche interne al gruppo/Ufficio e talvolta genera conflitti e contrasti di cui sottovaluta gli effetti	Pone attenzione alle dinamiche interne al gruppo/Ufficio e tende a evitare conflitti e contrasti	È attento alle dinamiche interne al gruppo/Ufficio e cerca di risolvere eventuali conflitti e contrasti	È particolarmente attento alle dinamiche interne al gruppo/Ufficio e risolve eventuali conflitti e contrasti
Ha poca propensione a ricorrere alle professionalità e competenze degli altri	Ricorre alle professionalità e competenze degli altri solo se sollecitato	Si confronta con i colleghi manifestando un atteggiamento collaborativo	Promuove il confronto tra colleghi manifestando atteggiamento collaborativo e aperto che contribuisce all'instaurazione di positive relazioni lavorative
Non dimostra spirito di cooperazione e sa lavorare solo in maniera individuale	Coopera con i colleghi solo se sollecitato	Contribuisce a mantenere un clima di proficua cooperazione tra colleghi	Promuove l'instaurazione e il costante mantenimento di un clima di serena e proficua cooperazione tra colleghi
Non dimostra disponibilità a condividere le proprie competenze	Mette a disposizione dei colleghi la propria professionalità e le proprie competenze solo se sollecitato	Mostra disponibilità a condividere la propria professionalità e le proprie competenze	Mostra sempre disponibilità a condividere la propria professionalità e le proprie competenze favorendo l'integrazione di idee e professionalità

I-II AREA FUNZIONALE

## 2. Coinvolgimento nei processi lavorativi

<b>Coinvolgimento nei processi lavorativi:</b> E' la dimostrazione di continuità nell'impegno, affidabilità e senso di responsabilità nonché la disponibilità a offrire il proprio contributo anche al di fuori dell'attività ordinaria			
<b>Punteggi: 1-4</b>	<b>Punteggi: 5-6</b>	<b>Punteggi: 7-8</b>	<b>Punteggi: 9-10</b>
Non si preoccupa di essere preciso, utilizza un approccio al lavoro spesso superficiale	È preciso e attento ai dettagli ma tende a non curarsene in situazioni di urgenza/necessità	E' sempre preciso e attento ai dettagli nello svolgere la propria attività	E' sempre preciso e individua ogni dettaglio essenziale nello svolgere la propria attività.
Non si pone standard di performance e non si attiva per risolvere eventuali problematiche	Tende a darsi standard di performance ma non si attiva per risolvere eventuali problematiche	Si pone abitualmente standard di performance e si attiva per risolvere eventuali problematiche	Si pone abitualmente standard elevati di performance e si attiva risolvendo eventuali problematiche
Non mostra disponibilità ad offrire alcun contributo al di fuori dell'attività ordinariamente assegnata	Offre il proprio contributo al di fuori dell'attività assegnata solo se sollecitato dai propri superiori	All'occorrenza, non ha difficoltà ad offrire il proprio contributo al di fuori dell'attività assegnata	E' sempre disponibile ad offrire il proprio contributo al di fuori dell'attività ordinaria, stimolando in tal senso anche i colleghi
Non monitora le attività e non ha il controllo delle variabili connesse alla natura del compito assegnato	Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista le variabili connesse alla natura del compito assegnato	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le variabili connesse alla natura del compito assegnato	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le variabili connesse alla natura del compito assegnato, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario

### 3. Organizzazione del lavoro

<b>Organizzazione del lavoro:</b> E' la diligenza nello svolgere efficacemente la propria attività nel rispetto dei tempi e dei piani di lavoro, anche attraverso l'individuazione di eventuali urgenze			
<b>Punteggi: 1-4</b>	<b>Punteggi: 5 -6</b>	<b>Punteggi: 7-8</b>	<b>Punteggi: 9-10</b>
Non reagisce agli input interni ed esterni e non individua priorità ed eventuali urgenze	Non sempre reagisce agli input interni ed esterni in base alle urgenze del momento per definire correttamente le priorità	Reagisce agli input interni e esterni in base alle urgenze del momento, definendo correttamente le priorità	Ridefinisce correttamente le priorità anticipando l'insorgenza di eventuali criticità
Non mantiene adeguati standard prestazionali	Mantiene adeguati standard prestazionali solo se sollecitato	Mantiene adeguati standard prestazionali anche in contesti difficili o in carenza di risorse e informazioni	Raggiunge standard prestazionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili o in carenza di risorse e informazioni
Non rispetta la tempistica prevista per le attività assegnate	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate solo se sollecitato	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate proponendo eventuali aggiornamenti della stessa in ragione del mutamento del contesto di riferimento

I-II AREA FUNZIONALE

## 4. Iniziativa e flessibilità

<b>Iniziativa e flessibilità:</b> è l'attitudine a individuare le problematiche sottese al proprio lavoro e a proporre soluzioni anche innovative, nonché la capacità di adattare il comportamento al contesto lavorativo e all'innovazione			
<b>Punteggi: 1-4</b>	<b>Punteggi: 5-6</b>	<b>Punteggi: 7-8</b>	<b>Punteggi: 9-10</b>
Non accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si sforza di accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si attiva per proporre utili cambiamenti al proprio contesto
Non adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto solo se sollecitato	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta proficuamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto proponendo soluzioni anche innovative
Non sa (o non mostra interesse a) individuare le problematiche sottese al proprio lavoro	Individua le problematiche sottese al proprio lavoro e avvia l'analisi delle stesse solo se sollecitato	Individua le problematiche sottese al proprio lavoro e avvia autonomamente una analisi delle stesse	Individua le problematiche sottese al proprio lavoro e provvede a una accurata analisi delle stesse

### III AREA FUNZIONALE

## 1. Lavorare in gruppo/interazione e cooperazione con i colleghi

<b>Lavorare in gruppo/interazione e cooperazione con i colleghi:</b> è la disponibilità a interagire con i colleghi favorendo l'integrazione di idee e professionalità diverse, contribuendo a creare un clima positivo e propositivo, nonché l'attitudine a facilitare il flusso delle informazioni e delle conoscenze in proprio possesso			
<b>Punteggi: 1-4</b>	<b>Punteggi: 5 -6</b>	<b>Punteggi: 7-8</b>	<b>Punteggi: 9-10</b>
Pone scarsa attenzione alle dinamiche interne al gruppo/Ufficio e talvolta genera conflitti e contrasti di cui sottovaluta gli effetti	Pone attenzione alle dinamiche interne al gruppo/Ufficio e tende a evitare conflitti e contrasti	È attento alle dinamiche interne al gruppo/Ufficio e cerca di risolvere eventuali conflitti e contrasti	È particolarmente attento alle dinamiche interne al gruppo/Ufficio e risolve eventuali conflitti e contrasti
Ha poca propensione a ricorrere alle professionalità e competenze degli altri	Ricorre alle professionalità e competenze degli altri solo se sollecitato	Si confronta con i colleghi manifestando un atteggiamento collaborativo	Promuove il confronto tra colleghi manifestando atteggiamento collaborativo e aperto che contribuisce all'instaurazione di positive relazioni lavorative
Non dimostra spirito di cooperazione e sa lavorare solo in maniera individuale	Coopera con i colleghi solo se sollecitato	Contribuisce a mantenere un clima di proficua cooperazione tra colleghi	Promuove l'instaurazione e il costante mantenimento di un clima di serena e proficua cooperazione tra colleghi
Non dimostra disponibilità a condividere le proprie competenze	Mette a disposizione dei colleghi la propria professionalità e le proprie competenze solo se sollecitato	Mostra disponibilità a condividere la propria professionalità e le proprie competenze	Mostra sempre disponibilità a condividere la propria professionalità e le proprie competenze favorendo l'integrazione di idee e professionalità diverse

### III AREA FUNZIONALE

## 2. Coinvolgimento nei processi lavorativi

<b>Coinvolgimento nei processi lavorativi:</b> E' la dimostrazione di continuità nell'impegno, affidabilità e senso di responsabilità nonché la disponibilità a offrire il proprio contributo anche al di fuori dell'attività ordinaria			
<b>Punteggi: 1-4</b>	<b>Punteggi: 5-6</b>	<b>Punteggi: 7-8</b>	<b>Punteggi: 9-10</b>
Non si preoccupa di essere preciso, utilizza un approccio al lavoro spesso superficiale	E' preciso e attento ai dettagli ma tende a non curarsene in situazioni di urgenza/necessità	E' sempre preciso e attento ai dettagli nello svolgere la propria attività	E' sempre preciso e individua ogni dettaglio essenziale nello svolgere la propria attività
Non si pone standard di performance e non si attiva per risolvere eventuali problematiche	Tende a darsi standard di performance ma non si attiva per risolvere eventuali problematiche	Si pone abitualmente standard di performance e si attiva per risolvere eventuali problematiche	Si pone abitualmente standard elevati di performance e si attiva risolvendo eventuali problematiche
Non mostra disponibilità ad offrire alcun contributo al di fuori dell'attività ordinariamente assegnata	Offre il proprio contributo al di fuori dell'attività assegnata solo se sollecitato dai propri superiori	All'occorrenza, non ha difficoltà ad offrire il proprio contributo al di fuori dell'attività assegnata	E' sempre disponibile ad offrire il proprio contributo al di fuori dell'attività ordinaria, stimolando in tal senso anche i colleghi
Non monitora le attività e non ha il controllo delle variabili connesse alla natura del compito assegnato	Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista le variabili connesse alla natura del compito assegnato	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le variabili connesse alla natura del compito assegnato	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le variabili connesse alla natura del compito assegnato, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario

III AREA FUNZIONALE

### 3. Organizzazione del lavoro

<b>Organizzazione del lavoro:</b> E' la diligenza nello svolgere efficacemente la propria attività nel rispetto dei tempi e dei piani di lavoro, anche attraverso l'individuazione e la gestione delle priorità e delle urgenze e, ove richiesto, il coordinamento e la motivazione dei colleghi			
<b>Punteggi: 1-4</b>	<b>Punteggi: 5 -6</b>	<b>Punteggi: 7-8</b>	<b>Punteggi: 9-10</b>
Non reagisce agli input interni ed esterni e non individua priorità ed eventuali urgenze	Non sempre reagisce agli input interni ed esterni in base alle urgenze del momento per definire correttamente le priorità	Reagisce agli input interni e esterni in base alle urgenze del momento, definendo correttamente le priorità	Ridefinisce correttamente le priorità anticipando l'insorgenza di eventuali criticità
Non mantiene adeguati standard prestazionali	Mantiene adeguati standard prestazionali solo se sollecitato	Mantiene adeguati standard prestazionali anche in contesti difficili o in carenza di risorse e informazioni	Raggiunge standard prestazionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili o in carenza di risorse e informazioni
Non rispetta la tempistica prevista per le attività assegnate	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate solo se sollecitato	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate, proponendo eventuali aggiornamenti della stessa in ragione del mutamento del contesto di riferimento e stimolando in tal senso anche i propri colleghi



### III AREA FUNZIONALE

## 4. Iniziativa e flessibilità

<b>Iniziativa e flessibilità:</b> è l'attitudine a individuare le problematiche sottese al proprio lavoro e a proporre soluzioni anche innovative e , ove richiesto, assumere decisioni e tradurle in azioni, nonché la capacità di adattare il comportamento al contesto lavorativo e all'innovazione			
<b>Punteggi: 1-4</b>	<b>Punteggi: 5-6</b>	<b>Punteggi: 7-8</b>	<b>Punteggi: 9-10</b>
Non accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si sforza di accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si attiva per proporre utili cambiamenti al proprio contesto
Non adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto solo se sollecitato	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta proficuamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto, proponendo soluzioni anche innovative
Non sa (o non mostra interesse a) individuare le problematiche sottese al proprio lavoro	Individua le problematiche sottese al proprio lavoro e avvia l'analisi delle stesse solo se sollecitato	Individua le problematiche sottese al proprio lavoro e avvia autonomamente una analisi delle stesse	Individua le problematiche sottese al proprio lavoro e provvede a una accurata analisi risolutiva delle stesse