



NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DIRIGENZIALE

Area Direzione Generale
Servizio Programmazione e Valutazione

INDICE

1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DIRIGENZIALE DEL COMUNE DI NAPOLI.....	1
1.1 Introduzione.....	1
1.2 Oggetto e finalità.....	2
1.3 Ciclo di gestione della performance.....	3
1.4 Rapporto tra gli obiettivi e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	4
2. LE COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DIRIGENZIALE....	5
2.1 Componente oggettiva.....	5
2.1.1 Obiettivi specifici.....	6
2.1.2 Obiettivi trasversali/di ente.....	7
2.1.3 Obiettivi gestionali.....	7
2.2 Grado di raggiungimento degli obiettivi.....	8
2.3 Componente soggettiva.....	10
2.4 Incidenza delle componenti di programmazione.....	12
3. I SOGGETTI.....	14
4. LA PROCEDURA DI VALUTAZIONE.....	16
4.1 Soglia di sbarramento.....	18
4.2 Classi di merito.....	18
5. LE ISTANZE DI RIESAME.....	19
5.1 Indicazioni procedurali in merito alle istanze di riesame.....	20
6. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEL DIRETTORE GENERALE.....	21
6.1 Segretario Generale.....	21
6.2 Direttore Generale.....	22
7. IL MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE E L'ASSESTAMENTO DEGLI OBIETTIVI.....	23
7.1 Monitoraggio della performance.....	23
7.2 Assestamento generale degli obiettivi.....	23
ALLEGATO 1 - SCHEDE INIZIALI	

ALLEGATO 2.1 - SCHEDE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

ALLEGATO 2.2 - DETTAGLI VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

ALLEGATO 3 - SCHEDE FINALI

1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DIRIGENZIALE DEL COMUNE DI NAPOLI

1.1 Introduzione

Il sistema di misurazione e di valutazione della *performance* delle amministrazioni pubbliche costituisce uno strumento essenziale al fine di assicurare elevati standard qualitativi dei servizi offerti, tramite la valorizzazione dei risultati e delle prestazioni organizzative ed individuali.

La *performance*, nell'accezione formulata dal Decreto Legislativo 27/10/2009 n. 150, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) apportato dall'organizzazione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Amministrazione.

La valutazione, pertanto, rappresenta il presupposto per rendere esplicito, visibile e quantificabile il valore associato all'apporto offerto da ciascun lavoratore ai risultati ottenuti e al miglioramento dei servizi pubblici offerti, apprezzandone il rendimento e le caratteristiche professionali.

Si tratta, dunque, di una leva fondamentale per lo sviluppo individuale e organizzativo, strettamente connessa al sistema di pianificazione degli obiettivi dell'Amministrazione comunale.

Per poter essere funzionale alle descritte finalità, il sistema di valutazione deve rispondere ad una logica di miglioramento continuo e di adattamento alle reali e concrete necessità amministrative e deve, altresì, rappresentare una “pratica” negoziata e condivisa dai diversi soggetti coinvolti, improntandosi ad alcuni criteri cardine, quali trasparenza, chiarezza e conoscibilità, oggettività, equità e flessibilità.

In questo contesto, l'evoluzione del quadro legislativo di riferimento ha consentito di accrescere i livelli di attenzione che nella Pubblica Amministrazione erano riservati ai sistemi di programmazione e controllo.

Invero, l'articolo 1, comma 2, del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150 recante “*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*” dispone espressamente che gli obiettivi e le finalità consistono nell'assicurare una migliore organizzazione del lavoro, il rispetto degli ambiti riservati rispettivamente alla legge e alla contrattazione collettiva, elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, la selettività e la concorsualità nelle progressioni di carriera, il riconoscimento di meriti e demeriti, la selettività e la valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali, il rafforzamento dell'autonomia, dei poteri e della responsabilità della dirigenza, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico ed il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, nonché la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità.

In tale ottica, il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dirigenziali del Comune di Napoli” (di seguito definito, per brevità, “Sistema” o, in sigla, “SMVP”) rappresenta una coerente ed

efficace applicazione di tali criteri e principi direttivi, come meglio di seguito descritto, per premiare il merito, l'impegno e la produttività.

In tale direzione il sistema:

- consente la misurazione, la valutazione, e quindi la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di *performance* atteso (quello che l'ente s'impegna a conseguire) e realizzato (quello effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consente un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- consente di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento della gestione dell'ente;
- consente un monitoraggio continuo delle prestazioni dell'ente anche ai fini dell'individuazione d'interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantisce i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicura un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni;
- promuove la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicita le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata.

1.2 Oggetto e finalità

Il Sistema ha ad oggetto la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale, con specifico riferimento al personale dirigenziale del Comune di Napoli.

Il Sistema si applica ai dirigenti titolari di rapporti di lavoro a tempo indeterminato con il Comune di Napoli, nonché ai dirigenti titolari di rapporti di lavoro a tempo determinato, salvo che non sia diversamente stabilito nei relativi contratti individuali di lavoro. In ogni caso, il presente Sistema di Valutazione non si applica al personale *ex* articolo 90 del Testo Unico degli Enti Locali, anche nel caso in cui, nel contratto individuale di lavoro, il trattamento economico sia parametrato a quello dirigenziale.

Il Sistema di valutazione della *performance* dirigenziali del Comune di Napoli, in particolare, definisce le fasi, le modalità e i tempi con cui l'Amministrazione governa il Ciclo di Gestione della *performance* (art. 4 D. Lgs. 150/2009) e disciplina le componenti della *performance*, i soggetti che intervengono nella procedura, la metodologia per la valutazione del Segretario Generale e del Direttore Generale, nonché i criteri generali cui si ispira il monitoraggio della *performance* (art. 6 D. Lgs. 150/2009).

1.3 Ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della *performance* è teso a garantire la corretta misurazione e valutazione della *performance*, preordinate al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione comunale, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri e di trasparenza dei risultati delle Amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La disciplina positiva del ciclo di gestione della *performance* si rinviene nel citato D. Lgs. 150/2009 (articolo 4): essa si articola in più fasi, consistenti nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati nella Relazione annuale sulla *Performance*; nel collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse; nel monitoraggio in corso di esercizio e nell'attivazione degli eventuali interventi correttivi; nella misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (articolo 8) e individuale (articolo 9); nell'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito. A chiusura del ciclo vi è la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'Amministrazione, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il ciclo è documentato dal piano della *performance* (articolo 10, comma 1, lett. a) e dalla relazione annuale sulla *performance* (articolo 10, comma 1, lett. b).

Il primo è il documento programmatico fulcro della *performance* dell'ente: definisce gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori; è approvato dall'organo giuntale, su proposta del Direttore Generale; in oggi, è confluito nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), documento unico di programmazione e *governance* dell'Amministrazione comunale.

La Relazione annuale sulla *performance* è, rispetto al piano della *performance*, speculare: evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati – organizzativi e individuali – raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse assegnate.

Infine, il referto del controllo di gestione, (artt. 197, 198, 198 bis del Testo Unico degli Enti Locali) è teso a verificare l'attuazione degli obiettivi programmatici e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.

Il ciclo della *performance* rappresenta, dunque, uno strumento di costante miglioramento della gestione, che consente azioni ed interventi di miglioramento continuo delle prestazioni dell'ente a beneficio della qualità complessiva dei servizi resi in favore della cittadinanza, rilevando al contempo i livelli di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa.

1.4 Rapporto tra gli obiettivi e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Nodale è il nesso che avvince gli obiettivi presenti nel piano della *performance* e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio. A garantirlo, concorrono gli articoli 4, 7 e 10 del d.lgs. n. 150/2009, come modificato dal d.lgs. n. 74/2017.

Stando, in particolare, all'articolo 4: *“Ai fini dell’attuazione dei principi generali di cui all’articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, il ciclo di gestione della performance”*, nello specifico stabilendo l’obbligo di collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse.

Coerentemente, l’articolo 7 prevede che il sistema di misurazione della *performance* contenga le previsioni relative alle modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il coordinato con i documenti di programmazione finanziaria è stato, di recente, assicurato anche in relazione al Piano Integrato di Attività e Organizzazione: si veda, in particolare, l’articolo 8 del decreto del Dipartimento della funzione pubblica 30 giugno 2022, n. 132, che espressamente dispone: *“Il Piano integrato di attività e organizzazione elaborato ai sensi del presente decreto assicura la coerenza dei propri contenuti ai documenti di programmazione finanziaria, previsti a legislazione vigente per ciascuna delle pubbliche amministrazioni, che ne costituiscono il necessario presupposto. In ogni caso di differimento del termine previsto a legislazione vigente per l’approvazione dei bilanci di previsione, il termine di cui all’articolo 7, comma 1 del presente decreto, è differito di trenta giorni successivi a quello di approvazione dei bilanci [...]”*.

In particolare, il percorso di determinazione del piano degli obiettivi da assegnare ai dirigenti, con l’attribuzione dei relativi poteri e responsabilità, si muove per piani successivi ed è strettamente correlato a:

- linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato, presentate dal Sindaco al Consiglio comunale ai sensi dell’art.46 comma 3 del Testo Unico Enti Locali;
- Documento Unico di Programmazione (DUP), con cui il Consiglio comunale definisce e pianifica le attività strategiche e operative dell’Amministrazione. Il DUP è articolato in due sezioni, Sezione Strategica (SeS) e Sezione Operativa (SeO), ed ha lo scopo di separare, all’interno dello stesso documento, due livelli diversi di programmazione: il primo, di più ampio respiro (con un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo) riferito agli obiettivi strategici; il secondo (con un orizzonte temporale pari a quello del bilancio di previsione) riferito agli obiettivi operativi;
- Piano Esecutivo di Gestione (PEG), con cui la Giunta assegna, in coerenza con le risultanze di bilancio, le risorse ai centri di responsabilità e ai centri di costo.

Nel caso in cui il Consiglio e la Giunta comunale non siano in grado di approvare gli strumenti di pianificazione finanziaria e gestionale – DUP, bilancio di previsione, e conseguentemente PEG – nei tempi astrattamente previsti dall’ordinamento, al fine di non compromettere l’efficacia del “ciclo della *performance*”, la Giunta comunale, su proposta del Direttore Generale, approva una “programmazione provvisoria” (PPO: piano provvisorio degli obiettivi), affidata alla responsabilità del Direttore generale e della Giunta comunale. In forza della previsione di cui all’art.5, comma 1ter del D. lgs. 150/2009 (“*nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione degli enti territoriali, devono essere comunque definiti obiettivi specifici per consentire la continuità dell’azione amministrativa*”), il PPO è obbligatoriamente adottato in tutti i casi di cui sopra.

2. LE COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DIRIGENZIALE

Le componenti della *performance* dirigenziale del Comune di Napoli, ai sensi dell’articolo 9 del D. lgs. 150/2009 sono le seguenti:

- componente oggettiva: valutazione dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati – *cosa* è stato ottenuto;
- componente soggettiva: comportamento organizzativo, concernente le concrete modalità con cui il dirigente espleta le sue funzioni istituzionali ed esercita il proprio ruolo di gestore dell’organizzazione allo stesso assegnata – *come* i risultati sono stati ottenuti.

2.1 Componente oggettiva

La definizione della componente oggettiva della *performance* è dettagliata nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.), approvato dalla Giunta Comunale e avente un orizzonte temporale triennale, con relativo aggiornamento annuale.

In funzione delle indicazioni contenute nello schema tipo di P.I.A.O., allegato al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022, nella sottosezione *Performance* del documento dovrà essere declinata la programmazione degli obiettivi e degli indicatori, i cui esiti dovranno essere rendicontati nella Relazione sulla *Performance* (articolo 10, comma 1, lett. b) D.lgs. n. 150/2009).

Nella loro formulazione, ed in ossequio a quanto previsto dall’art. 5, comma 2, del D. Lgs. 150/2009, gli obiettivi dovranno essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell’amministrazione, nonché tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale e da comparazioni con amministrazioni omologhe; confrontabili con le tendenze della produttività dell’Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

In particolare, per ciascun livello di programmazione, declinato negli obiettivi, il relativo raggiungimento sarà misurato sulla base di specifici indicatori (KPI - Key Performance Indicator) associati a valori target, che consentono il monitoraggio, lo sviluppo e la valutazione dei risultati conseguiti.

In particolare, gli obiettivi saranno definiti, in fase di programmazione, secondo il paradigma “S.M.A.R.T.”:

- **S (Specifico):** l'obiettivo deve essere chiaro e ben definito;
- **M (Misurabile):** deve essere possibile quantificare il raggiungimento dell'obiettivo, utilizzando metriche visibili o misurabili;
- **A (Achievable, ovvero Raggiungibile):** l'obiettivo deve essere realistico e alla portata, tenendo conto delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili;
- **R (Rilevante):** l'obiettivo deve essere significativo ed in linea con le priorità dell'Amministrazione;
- **T (Temporizzabile):** deve essere stabilita una scadenza precisa, definendo un arco di tempo entro cui l'obiettivo deve essere raggiunto, di norma corrispondente all'anno solare di riferimento;

L'adozione sistematica di questi criteri consente di formulare obiettivi valutabili, monitorabili e funzionali alla crescita della capacità amministrativa, rendendo possibile un miglioramento tangibile dei processi e dei servizi erogati.

In ossequio ai criteri sopra descritti, gli obiettivi saranno programmati, per l'esercizio di riferimento, sulla base dei valori di *performance* e di produttività raggiunti e consolidati nell'Amministrazione comunale: in altri termini, gli obiettivi dichiarati “non raggiunti” o “parzialmente raggiunti”, in un determinato esercizio, non potranno essere oggetto di riprogrammazione negli esercizi successivi, fatta eccezione per gli obiettivi ricorrenti, collegati al mantenimento di standard di “buona amministrazione”. Inoltre, i suddetti obiettivi, collegati al mantenimento di standard di “buona amministrazione”, potranno essere dichiarati “parzialmente raggiunti” se e solo se la percentuale di effettiva realizzazione sia superiore a quella realizzata nell'esercizio precedente. Pertanto, qualora la suddetta percentuale di effettiva realizzazione delle attività sia inferiore rispetto all'esercizio precedente, la consuntivazione finale sarà pari allo 0%.

A completamento del ciclo della programmazione, per la valutazione degli obiettivi assegnati ai funzionari titolari di incarico di Elevata Qualificazione, ai sensi del regolamento comunale vigente, nonché del personale del comparto, la struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della *performance* trasmette i necessari elementi documentali.

2.1.1 Obiettivi specifici

Gli obiettivi specifici sono attribuiti ad ogni dirigente preposto ad una struttura organizzativa (Aree/Servizi/Unità Organizzativa Autonoma/Unità di Progetto), in coerenza con la programmazione

strategica e con le priorità dell'Amministrazione. Detti obiettivi sono individuati nell'ambito delle competenze assegnate alla struttura di riferimento e avranno caratteristiche diverse in rapporto alle tipologie altrettanto differenziate delle strutture organizzative: possono consistere nel conseguimento di un risultato di forte innovazione, ma possono anche coincidere con il rigoroso rispetto di standard di "buona amministrazione quotidiana" per gli uffici ai quali sono affidati prevalentemente compiti che implicano la garanzia di una qualificata ed efficiente continuità amministrativa.

Ai dirigenti sono attribuite adeguate risorse finanziarie, umane e strumentali per il raggiungimento degli obiettivi.

Gli obiettivi specifici sono assegnati con il Piano della *Performance*, di cui alla Sezione 2.2 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

2.1.2 Obiettivi trasversali/di ente

Gli obiettivi trasversali/di ente sono ispirati a criteri di trasversalità e competitività e sono espressione della programmazione che segue e accompagna l'azione amministrativa durante gli anni di mandato.

I suddetti obiettivi identificano una meta comune all'intera struttura organizzativa per un determinato arco temporale, anche pluriennale, e sono, pertanto, connessi alle priorità di lungo periodo e agli indirizzi fondamentali di governo dell'Amministrazione comunale.

Oltre a garantire efficacia alle azioni di mandato, tali obiettivi danno consapevolezza a tutta l'organizzazione dei correlati indirizzi, introducendo il paradigma di co-responsabilità tra le Direzioni e di *performance* organizzativa di gruppo.

Per le suesposte motivazioni, gli obiettivi trasversali/di ente, in quanto connessi alle priorità strategiche dell'Amministrazione comunale nel lungo periodo, non potranno essere sottoposti a valutazione di parziale raggiungimento.

Anche gli obiettivi trasversali/di ente sono assegnati con il Piano della *Performance*, di cui alla Sezione 2.2 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

2.1.3 Obiettivi gestionali

Sono obiettivi comuni, derivanti da puntuali obblighi normativi, riferiti alle attività operative, a progetti specifici e alla gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali, quali – a titolo esemplificativo e non esaustivo -:

- l'attuazione delle misure per la prevenzione della corruzione e degli obblighi di pubblicazione previsti nella Sezione "*Rischi corruttivi e trasparenza*" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, in virtù del principio di collegamento di tali misure al Piano della *Performance* dell'amministrazione e tenendo conto di quanto rappresentato nell'aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione, in base al quale: "*le misure di prevenzione della corruzione devono essere tradotte, sempre, in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti*";

- l'attuazione degli obblighi di pubblicazione, in materia di trasparenza, previsti dalla medesima Sezione "*Rischi corruttivi e trasparenza*" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- la risposta tempestiva, da parte di ciascun dirigente di ufficio di livello dirigenziale, alle richieste di accesso documentale ai sensi degli articoli 22 ss. della Legge 7 agosto 1990, n. 241, nonché di accesso civico e accesso civico generalizzato ai sensi dell'articolo 5 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33. Non rilevano, ai fini del raggiungimento di tale obiettivo gestionale, comportamenti inerti o di silenzio-diniego, qualora non supportati da idonea documentazione interlocutoria, ai fini di comunicazione interna tra gli uffici dell'Amministrazione comunale;
- il rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti, anche in attuazione dell'articolo 2, comma 9, della Legge 7 agosto 1990, n. 241, a norma del quale: "*La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale, nonché di responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente e del funzionario inadempiente*";
- il rispetto dei tempi, modalità e contenuti definiti dalla Direzione Generale per la redazione del report periodico di monitoraggio sul controllo interno, ai sensi dell'articolo 9 del vigente "*Regolamento del Sistema dei controlli interni*" del Comune di Napoli: la predetta disposizione regolamentare prevede che il controllo di gestione si realizzi attraverso un sistema a matrice, entro il quale spetta alla Direzione Generale l'individuazione delle grandezze da rilevare e degli *standard* di misurazione qualitativa, nonché l'adozione di un sistema informativo unitario e l'analisi dell'andamento generale delle attività dell'amministrazione, mentre fanno capo ai Dirigenti apicali (per il tramite dei referenti unici per l'anticorruzione, la trasparenza ed i controlli interni, nominati presso ciascuna Macrostruttura) le attività di rilevazione, realizzate attraverso la raccolta dei dati presso i Servizi e le Unità Organizzative Autonome e l'inserimento degli stessi nei *format* predisposti;

Gli obiettivi gestionali sono annualmente assegnati con disposizione del Direttore Generale e confluiscono, successivamente, nel Piano della *Performance*, di cui alla Sezione 2.2 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Il Direttore Generale può assegnare ulteriori obiettivi gestionali, in corso d'anno, ai dirigenti, con proprio atto monocratico.

In considerazione del fatto che si tratta di obiettivi derivanti da puntuali obblighi normativi, gli obiettivi gestionali non potranno essere sottoposti a valutazione di parziale raggiungimento.

2.2 Grado di raggiungimento degli obiettivi

A decorrere dal 01/01 dell'esercizio successivo a quello di riferimento, il Nucleo Indipendente di Valutazione esprimerà, in relazione a ciascun obiettivo (specifico, trasversale/di ente e gestionale), la seguente valutazione:

- **RAGGIUNTO:** la suddetta valutazione esprime il grado di raggiungimento totale (100%) del risultato da raggiungere e del/i relativo/i elemento/i di verifica;
- **PARZIALMENTE RAGGIUNTO (SOLO IN RELAZIONE AGLI OBIETTIVI SPECIFICI):** la suddetta valutazione esprime il grado di raggiungimento parziale (che dovrà essere misurato secondo una scala numerica, da 1% a 100%) del risultato da raggiungere e del/i relativo/i elemento/i di verifica. In particolare, sulla base dell'elemento di verifica, dovrà essere apprezzato ed espresso in apposita percentuale il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Ai fini della valutazione di parziale raggiungimento, il Nucleo Indipendente di Valutazione potrà avvalersi dell'unità di misura riportata nel risultato da raggiungere e/o nell'elemento di verifica, nonché dei dati e delle informazioni in ogni caso ricavabili dai documenti di rendicontazione.

Come già anticipato al precedente par. 2.1, gli obiettivi saranno programmati, per l'esercizio di riferimento, sulla base dei valori di produttività raggiunti e consolidati nell'Amministrazione comunale: pertanto, il raggiungimento "parziale" dell'obiettivo dovrà essere coerente con le tendenze di produttività già raggiunte ed apprezzabile in un'ottica di *performance* migliorativa e/o di mantenimento di standard di buona amministrazione. In particolare, gli obiettivi collegati al mantenimento di standard di "buona amministrazione" potranno essere dichiarati "parzialmente raggiunti" se e solo se la percentuale di effettiva realizzazione, a consuntivo, sia superiore a quella dell'esercizio precedente. Pertanto, nell'ipotesi in cui la suddetta percentuale di effettiva realizzazione delle attività sia inferiore a quella dell'esercizio precedente, la consuntivazione finale sarà pari allo 0%.

Saranno inoltre consuntivati come "non raggiunti" gli obiettivi che, seppur parzialmente attuati, risultano collegati a progetti, programmi e *portfolio* nazionali, internazionali ed euro unitari, nonché gli obiettivi dal cui parziale grado di raggiungimento possa comunque derivare un pregiudizio all'Amministrazione comunale, condizione apprezzabile caso per caso, in sede di valutazione finale.

Inoltre, le richieste di variazione degli obiettivi, qualora accolte, potranno dar luogo solo ed esclusivamente ad una valutazione finale in termini di accoglimento/non accoglimento, rimanendo dunque esclusa la possibilità che l'esito della valutazione sia apprezzabile in termini di neutralizzazione o parziale raggiungimento.

Infine, in relazione agli obiettivi trasversali/di ente e gestionali, collegati alle priorità strategiche dell'Amministrazione comunale nel lungo periodo (obiettivi trasversali/di ente) nonché al rispetto di puntuali obblighi normativi (obiettivi gestionali), come già anticipato nei precedenti paragrafi 2.1.2 e 2.1.3, gli stessi non potranno essere sottoposti a valutazione di parziale raggiungimento;

- **NON RAGGIUNTO:** la suddetta valutazione esprime il mancato raggiungimento (0%) del risultato da raggiungere e del/i relativo/i elemento/i di verifica. La valutazione di mancato raggiungimento dell'obiettivo sarà effettuata anche nel caso in cui i documenti di rendicontazione siano del tutto mancanti, insufficienti e/o parziali rispetto all'elemento di verifica, nonché in caso di mancato riscontro, nei termini, a richiesta di integrazioni documentali effettuata dal Nucleo Indipendente di Valutazione o dalla struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della *performance*;
- **NEUTRALIZZATO:** la suddetta valutazione esprime la mancata possibilità di procedere alla valutazione dell'obiettivo per cause esogene, oggettive ed indipendenti dal dirigente interessato. Le suddette condizioni dovranno essere documentalmente provate in sede di rendicontazione finale ed afferiscono, a titolo esemplificativo e non esaustivo, alla sopravvenienza di norme/leggi/regolamenti, a provvedimenti di amministrazioni esterne al Comune di Napoli, nonché a circostanze del tutto eccezionali, impreviste ed imprevedibili. Non costituiscono causa di neutralizzazione dell'obiettivo motivazioni afferenti alla compatibilità degli incarichi conferiti o delle risorse assegnate ai fini del conseguimento dello stesso.

Le richieste di variazione degli obiettivi, qualora accolte, potranno dar luogo solo ed esclusivamente ad una valutazione finale in termini di accoglimento/non accoglimento, rimanendo dunque esclusa la possibilità che l'esito della valutazione sia apprezzabile in termini di neutralizzazione o parziale raggiungimento.

La valutazione dovrà essere effettuata a decorrere dal 01/01 dell'esercizio successivo a quello di riferimento: in sede di consuntivazione finale, non potrà essere apprezzato alcun margine di tolleranza, fatta eccezione per gli obiettivi il cui risultato da raggiungere o elemento di verifica richiamino espressamente una specifica data di rendicontazione, diversa dal 31/12 dell'anno di riferimento.

2.3 Componente soggettiva

Il Sistema di valutazione della *performance* dirigenziale del Comune di Napoli è altresì orientato alla valutazione dei comportamenti manageriali del personale dirigenziale.

La misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi del personale dirigente è, in particolare, assicurata attraverso l'identificazione e la selezione di un *set* di competenze comportamentali e capacità, quali i comportamenti qualità e *skills* connessi alla responsabilità dirigenziale, le capacità che afferiscono alla gestione di processi e attività complesse, i comportamenti individuali (*leadership*) e le abilità tecnico - professionali.

L'articolazione della scheda di valutazione del comportamento organizzativo dei dirigenti del Comune di Napoli segue, in particolare, il modello di competenze dei dirigenti della P.A. italiana di cui alle “*Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica*” (DM 28 settembre 2022). Il modello individua n. 15 competenze

articolate in n. 5 aree: Area cognitiva, Area manageriale, Area realizzativa, Area relazionale, Area del *self-management*. Nell'ambito del modello sono individuate n. 6 competenze considerate più rilevanti (cd. competenze *core*), relative a: soluzione dei problemi, gestione dei processi, sviluppo dei collaboratori, decisione responsabile, gestione delle relazioni interne ed esterne, tenuta emotiva. Ciascuna competenza è collegata a n. 4 indicatori di comportamento, come di seguito dettagliato:

1. **Area cognitiva - Soluzione dei problemi:** individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento. **Indicatori di comportamento:** 1) anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire; 2) Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari; 3) Propone soluzioni efficaci e di qualità sotto il profilo tecnico; 4) Propone soluzioni tempestive, sotto il profilo della redazione degli atti amministrativi;
2. **Area manageriale - Gestione dei processi:** strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire. **Indicatori di comportamento:** 1) programma efficacemente le attività da realizzare; 2) condivide le soluzioni organizzative prospettate con il dirigente apicale di riferimento e con la struttura; 3) effettua periodici *briefing* di aggiornamento e di monitoraggio; 4) è in grado di traguardare il pieno e completo raggiungimento degli obiettivi di *performance*;
3. **Area manageriale - Sviluppo dei collaboratori:** riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il *feedback*, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza e di equità organizzativa. **Indicatori di comportamento:** 1) Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali; 2) Fornisce *feedback* sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi; 3) Propone all'Area Risorse Umane specifici percorsi di formazione professionale per il settore di riferimento; 4) Promuove e valorizza i collaboratori, favorendo il massimo benessere organizzativo nella struttura nel rispetto degli istituti contrattuali nazionali e decentrati.

Per i dirigenti in posizione di staff, l'incidenza di questa voce di valutazione sarà rapportata alle risorse umane loro eventualmente assegnate: pertanto, nel caso in cui al dirigente di staff non siano assegnate risorse umane, il punteggio dell'Area Manageriale – Sviluppo dei Collaboratori sarà trasferito sull'Area del Self- Management – Tenuta Emotiva;

4. **Area realizzativa - Decisione responsabile:** riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'Amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (*accountability*). **Indicatori di comportamento:** 1) condivide le decisioni con il gruppo di lavoro; 2) motiva, anche in situazioni di necessaria tempestività, il ragionamento che supporta la decisione; 3) analizza eventuali pareri contrari e ne tiene conto per la decisione finale; 4) esterna la decisione presa e ne assume la responsabilità;
5. **Area relazionale - Gestione delle relazioni interne ed esterne:** gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione. **Indicatori di comportamento:** 1) mantiene un atteggiamento cordiale con gli interlocutori interni ed esterni; 2) analizza le necessità e i bisogni dei diversi interlocutori; 3) si rende disponibile nella comunicazione; 4) instaura rapporti costruttivi;
6. **Area del self – management - Tenuta emotiva:** rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità. **Indicatori di comportamento:** 1) mantiene l'impegno anche di fronte a ostacoli o criticità; 2) si fa carico in prima persona dei problemi; 3) motiva il gruppo di lavoro anche in situazioni di forte stress; 4) riesce ad attuare una mediazione in situazioni di conflitto.

2.4 Incidenza delle componenti di programmazione

L'incidenza di ciascuna componente della programmazione ai fini della valutazione dei risultati è articolata come segue:

TIPOLOGIA OBIETTIVO	COMPONENTE RISULTATO	DIRIGENTI APICALI	DIRIGENTI DI SERVIZIO/ U.O.A./ U.D.P.	DIRIGENTI DI STAFF
OBIETTIVI SPECIFICI¹	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura	25 ²	25	15
	Grado di raggiungimento dell'obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura	5	8	5
OBIETTIVI GESTIONALI³	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	10 (0)	25	8
OBIETTIVI TRASVERSALI³	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali dell'ente	10 (20)	7	7
COMPONENTE SOGGETTIVA	Area Cognitiva soluzione dei problemi	9	6	15
	Area Manageriale gestione dei processi	9	6	15
	Area Manageriale sviluppo dei collaboratori	8	6	5 (0) ⁴
	Area Realizzativa decisione responsabile	8	7	15
	Area Relazionale gestione delle relazioni interne ed esterne	9	5	10
	Area del Self-Management tenuta emotiva	7	5	5 (10) ⁴
TOTALE RISULTATO		100	100	100

Appare ragionevole prevedere che:

- per i Dirigenti apicali, il peso dei due macrofattori di valutazione sia equivalente, in considerazione della rilevanza dei compiti organizzativi loro assegnati;
- per i Dirigenti di servizio, di Unità Organizzativa Autonoma e di Unità di Progetto, aventi prevalentemente compiti operativi, in relazione alla finalizzazione del loro incarico, sia prevalente il peso assegnato alla componente oggettiva;

¹ Nel caso in cui l'obiettivo specifico definito coincida con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all'unico obiettivo.

² Indica la media di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura di riferimento, compresi quelli eventualmente assegnati allo stesso dirigente apicale.

³ Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali (in caso di mancata assegnazione degli obiettivi gestionali dal Direttore Generale al dirigente apicale, la relativa quota è trasferita sugli obiettivi trasversali dell'ente).

⁴ Nel caso in cui al dirigente di staff non siano assegnate risorse umane, il punteggio dell'Area Manageriale – Sviluppo dei Collaboratori è trasferito sull'Area del Self- Management – Tenuta Emotiva.

- per i Dirigenti di staff, la componente soggettiva sia, invece, prevalente.

Per ciò che concerne, in particolare, la componente oggettiva (obiettivi-risultati), si specifica quanto segue.

In relazione ai dirigenti apicali, si prevede che tale valutazione riguardi:

- per il 60% della quota riguardante la componente relativa ai risultati, la media degli obiettivi specifici della struttura di riferimento;
- per il 20%, gli obiettivi di ente/trasversali;
- per il residuo 20%, eventuali ulteriori obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale (in assenza, gli obiettivi trasversali peseranno per il 40%).

Per i dirigenti non apicali (di servizio, di Unità Organizzativa Autonoma, di Unità di Progetto) è necessario che:

- l'obiettivo specifico (in quanto obiettivo principale, connesso alla missione, al “*core business*” dell'ufficio, quale declinato per il periodo di attività considerato) abbia un peso prevalente sulla quota riguardante la componente relativa ai risultati;
- gli obiettivi di ente/trasversali abbiano un peso ridotto;
- che, conseguentemente, il peso percentuale degli obiettivi gestionali assegnati alla struttura sia pari alla quota residua del totale.

Per i dirigenti di staff, fermo restando il valore complessivo del 35% assegnato alla componente oggettiva, il Direttore Generale può frazionare diversamente il peso delle diverse tipologie di obiettivi in relazione alle specifiche caratteristiche dell'incarico. In particolare, la componente oggettiva della *performance* per i dirigenti di staff è definita dal Direttore Generale unitamente al Piano degli obiettivi gestionali per l'esercizio di riferimento.

Nei casi di oggettiva incertezza, il Direttore Generale provvede alla classificazione delle singole figure dirigenziali nelle diverse tipologie evidenziate ed individua, tra le differenti opzioni esistenti, quella più coerente con la singola funzione dirigenziale esercitata.

3. I SOGGETTI

Il presente paragrafo descrive sinteticamente ruoli e funzioni dei principali attori che intervengono nella procedura di valutazione delle *performance* dirigenziali.

- **Gli organi di indirizzo politico amministrativo** promuovono la cultura della responsabilità per il miglioramento della *performance* e del merito, mediante l'approvazione dei documenti di pianificazione strategica e programmazione finanziaria, con particolare riguardo al Bilancio di previsione e al Documento Unico di Programmazione (Consiglio Comunale), dei documenti di

programmazione gestionale (Piano Integrato di Attività e Organizzazione, di competenza della Giunta Comunale) e alla Relazione sulla *performance*, quale allegato al Rendiconto di Gestione (Consiglio Comunale);

- **Il Sindaco**, in particolare, approva, su proposta del Nucleo Indipendente di Valutazione, gli obiettivi assegnati al Segretario Generale. Inoltre, il Sindaco cura la valutazione del comportamento organizzativo del Direttore Generale (v. successivo cap. 5);
- **Il Direttore Generale** sovrintende all'intero ciclo della *performance*, presidiandone le ricadute organizzative e gestionali sulla struttura organizzativa. Assume la responsabilità del procedimento di formazione del Documento Unico di Programmazione e dell'eventuale Nota di Aggiornamento, del Piano Esecutivo di Gestione da sottoporre alla Giunta Comunale, secondo le disposizioni del regolamento di contabilità e gli indirizzi del Sindaco e degli Assessori, nonché del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, curandone direttamente la predisposizione della sottosezione "*Performance*" ai sensi di legge ed in coerenza e in attuazione dei programmi, piani ed obiettivi generali dell'Amministrazione (NB: quando l'approvazione degli strumenti di pianificazione finanziaria e gestionale dovessero tardare, propone alla Giunta il piano provvisorio degli obiettivi"). Il Direttore Generale interviene nel processo valutativo per ciò che concerne il comportamento organizzativo dei dirigenti apicali, nonché di Servizio, di Unità Organizzativa Autonoma e di Unità di Progetto in caso di assenza, impedimento e conflitto di attribuzioni, ovvero di coincidenza tra l'attività di valutatore e l'attività di valutato nella stessa persona ed in ogni altro caso in cui non è possibile individuare il titolare della funzione;
- **I dirigenti apicali** valutano il comportamento organizzativo dei dirigenti di servizio, nonché di Unità Organizzativa Autonoma e di Unità di Progetto (se incardinate nella propria Area) e di staff;
- **Il Nucleo Indipendente di Valutazione** sovrintende alle fasi di consuntivazione e di valutazione di tutti gli obiettivi dell'ente (specifici, trasversali/di ente, gestionali), formula le proposte di valutazione finale per il Segretario Generale ed il Direttore Generale - per la successiva approvazione da parte del Sindaco - e si pronuncia in merito alle singole istanze di riesame. I compiti e le funzioni del Nucleo Indipendente di Valutazione del Comune di Napoli sono disciplinati in apposita, separata, regolamentazione;
- **La Struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della *performance*** fornisce il supporto tecnico per la gestione dell'intero ciclo della *performance*, dalla fase di definizione degli obiettivi alla valutazione dei risultati conseguiti, in costante raccordo con il Direttore Generale e con il Nucleo Indipendente di Valutazione.

4. LA PROCEDURA DI VALUTAZIONE

La procedura di valutazione delle *performance* dirigenziali del Comune di Napoli è ispirata ai seguenti principi e criteri direttivi:

- semplicità, razionalità e trasparenza del processo;
- responsabilizzazione del personale dirigenziale e delle strutture organizzative allo stesso preposte;
- *governance* dell'intero ciclo di misurazione e valutazione;
- approccio dialogico, tra soggetti valutati e soggetti valutatori, al fine di una piena comprensione del processo;
- possibilità di autocorrezione.

La procedura di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- 1) ad avvenuta approvazione della programmazione per l'esercizio di riferimento, la struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della *performance* provvede alla consegna delle schede di valutazione ai dirigenti, in cui sarà riepilogato il numero di obiettivi, il risultato da raggiungere ed il peso della tipologia di obiettivi, espresso in percentuale, per un totale di 100%;
- 2) a decorrere dal 01/01 dell'esercizio successivo a quello di riferimento, la struttura organizzativa preposta alla programmazione e alla valutazione della *performance* avvia la fase di rendicontazione degli obiettivi specifici, trasversali/di ente e gestionali (componente oggettiva): le singole strutture sono chiamate a relazionare rispetto al livello di raggiungimento dei risultati misurati secondo i kpi e target fissati dai documenti di programmazione, e fornendo tutte le informazioni/documenti probatori a dimostrazione dei risultati. Nel caso in cui i documenti di rendicontazione siano del tutto mancanti, insufficienti e/o parziali rispetto all'elemento di verifica, nonché in caso di mancato riscontro, nei termini, a richiesta di integrazioni documentali effettuata dal Nucleo Indipendente di Valutazione o dalla struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della *performance*, l'obiettivo sarà considerato "non raggiunto". La struttura organizzativa preposta alla programmazione e alla valutazione della *performance* cura tutte le attività pre-istruttorie e trasmette le tabelle di valutazione finale all'attenzione del Nucleo Indipendente di Valutazione;
- 3) il Nucleo Indipendente di Valutazione valuta il grado di raggiungimento (anche parziale, per ciò che concerne gli obiettivi specifici) degli obiettivi, sulla base dei criteri dettagliatamente esposti nel par. 2.2.;
- 4) parallelamente all'avvio della fase di valutazione oggettiva, la struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della *performance* avvia la fase di valutazione del comportamento organizzativo, da concludersi nel termine di 30 (trenta) giorni solari dalla richiesta, trasmettendo le relative schede ai dirigenti apicali (per la valutazione dei dirigenti di Servizio, di Unità Organizzativa

Autonoma e di Unità di Progetto – qualora incardinate nella propria Area – e di staff), al Direttore Generale (per la valutazione dei dirigenti apicali, nonché di Servizio, di Unità Organizzativa Autonoma e di Unità di Progetto in caso di assenza, impedimento e conflitto di attribuzioni, ovvero di coincidenza tra l'attività di valutatore e l'attività di valutato nella stessa persona ed in ogni altro caso in cui non è possibile individuare il titolare della funzione). Alla scadenza del termine, la struttura organizzativa provvede alla raccolta delle schede di valutazione formalizzate dai soggetti valutatori e sottoscritte per presa visione dai soggetti valutati;

- 5) a conclusione dell'intera procedura di valutazione, comprensiva delle componenti soggettiva e oggettiva, la struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della *performance* forma i fascicoli valutativi dei singoli dirigenti, comprendenti la scheda riepilogativa finale, nonché il dettaglio di tutte le componenti della valutazione. In particolare, la scheda di valutazione finale conterrà il riepilogo della situazione iniziale (ipotetico 100%) e la percentuale di effettivo raggiungimento di tutti gli obiettivi (ad esempio, 87%). I fascicoli di valutazione finale sono notificati, a cura della struttura organizzativa, ai soggetti valutati, a mezzo pec o raccomandata A/R;
- 6) entro il termine perentorio di 10 (dieci) giorni solari dalla notifica delle schede di valutazione finali, i soggetti valutati hanno la facoltà di avanzare un'unica istanza di riesame, comprensiva di tutte le eventuali doglianze (sia relativamente alla componente oggettiva, sia relativamente alla componente soggettiva) al Nucleo Indipendente di Valutazione. Le istanze di riesame devono essere argomentate e supportate da ogni elemento probatorio ritenuto utile a giustificare la richiesta avanzata, a pena di inammissibilità, secondo le indicazioni procedurali contenute nel successivo par. 5.1;
- 7) nel caso di presentazione di istanza di riesame, la rivalutazione della posizione del dirigente da parte del Nucleo Indipendente di Valutazione dovrà avvenire nel termine di 60 (giorni) solari dalla data di trasmissione dell'istanza. Se il Nucleo rigetta l'istanza di riesame, la valutazione si intende assunta in via definitiva; in caso di accoglimento dell'istanza, la valutazione sarà elaborata nuovamente dal Nucleo. La struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della *performance* provvederà a notificare ai soggetti valutati, a mezzo pec o raccomandata A/R, gli esiti del riesame. Avverso gli stessi, non è ammessa un'ulteriore istanza di riesame: resta, naturalmente, a disposizione dei dirigenti valutati l'esperimento degli ordinari rimedi giurisdizionali.

I risultati della valutazione della *performance* ed il rispetto delle procedure sopra descritte costituiscono le condizioni necessarie per l'erogazione dei premi di risultato della dirigenza, dei funzionari titolari di incarico di elevata qualificazione e del premio di produttività per il personale del comparto.

4.1 Soglia di sbarramento

Per avere accesso alla indennità di risultato, il dirigente dovrà conseguire una valutazione positiva, in conformità al D. Lgs. 150/2009. Pertanto, la valutazione complessiva, comprensiva di entrambe le componenti della valutazione, soggettiva e oggettiva, dovrà essere pari o superiore alla percentuale del 40 %: qualora non si realizzi tale condizione, il dirigente non avrà accesso alla retribuzione di risultato, ferme restando le ulteriori conseguenze previste dalla legge.

In caso di attribuzione di punteggio con cifre decimali, si procederà all'arrotondamento del valore: pertanto, per i valori che vanno dal centesimo ai 49 centesimi di punto, si procederà ad arrotondare per difetto all'unità precedente; per i valori che vanno dai 50 centesimi ai 99 centesimi di punto, si procederà ad arrotondare per eccesso all'unità successiva.

4.2 Classi di merito

Ai dirigenti (apicali, di servizio, di Unità Organizzativa Autonoma, di Unità di Progetto, di staff) è attribuito un valore retributivo massimo stabilito, in sede di contrattazione decentrata integrativa, in quota percentuale sulla retribuzione di posizione (*"indennità di risultato massima presunta"*).

Tale indennità di risultato massima presunta deve essere tradotta in valore retributivo, sulla base dei mesi di effettiva detenzione dell'incarico (NB: con arrotondamento in difetto o in eccesso fissato al 15° giorno del mese), nonché del punteggio totale effettivamente conseguito a chiusura delle procedure valutative. In caso di attribuzione di punteggio con cifre decimali, si procederà all'arrotondamento del valore: pertanto, per i valori che vanno dal centesimo ai 49 centesimi di punto, si procederà ad arrotondare per difetto all'unità precedente; per i valori che vanno dai 50 centesimi ai 99 centesimi di punto, si procederà ad arrotondare per eccesso all'unità successiva.

A tal fine, i dirigenti saranno classificati in n. 11 fasce di merito:

- 1) la prima classe di merito corrisponde a quanti hanno ottenuto un punteggio compreso tra il 91% ed il 100%;
- 2) la seconda classe di merito corrisponde a quanti hanno ottenuto un punteggio compreso tra l'86% ed il 90%;
- 3) la terza classe di merito corrisponde a quanti hanno ottenuto un punteggio compreso tra l'81% e l'85%;
- 4) la quarta classe di merito corrisponde a quanti hanno ottenuto un punteggio compreso tra il 76% e l'80%;
- 5) la quinta classe di merito corrisponde a quanti hanno ottenuto un punteggio compreso tra il 71% ed il 75%;
- 6) la sesta classe di merito corrisponde a quanti hanno ottenuto un punteggio compreso tra il 66% ed il 70%;

- 7) la settima classe di merito corrisponde a quanti hanno ottenuto un punteggio compreso tra il 61% ed il 65%;
- 8) l'ottava classe di merito corrisponde a quanti hanno ottenuto un punteggio compreso tra il 56% ed il 60%;
- 9) la nona classe di merito corrisponde a quanti hanno ottenuto un punteggio compreso tra il 51% ed il 55%;
- 10) la decima classe di merito corrisponde a quanti hanno ottenuto un punteggio compreso tra il 46% ed il 50%;
- 11) l'undicesima classe di merito corrisponde a quanti hanno ottenuto un punteggio compreso tra il 41% ed il 45%.

La percentuale corrispondente al risultato di *performance* per ciascuna classe di merito sarà definita convenzionalmente in sede di contrattazione decentrata integrativa.

La formula per addivenire al calcolo dell'indennità di risultato spettante a ciascun dirigente è la seguente:

indennità di risultato max. presunta (€) * risultato di *performance* corrispondente alla classe di merito (%) / 100 * mesi detenzione incarico (n.) / 12.

In tal modo, sarà garantita una distribuzione equa e proporzionata della retribuzione di risultato in base alla rilevanza degli obiettivi e, dunque, al contributo che ciascun dirigente, con la propria struttura, concorre a garantire. In particolare, sarà attuato un meccanismo premiante per i dirigenti e le strutture che si collocheranno nella classe di merito più elevata.

5. LE ISTANZE DI RIESAME

Le istanze di riesame sono volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale, nonché a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Pertanto, nel caso in cui, nonostante le azioni messe in atto per prevenire conflitti connessi al procedimento di valutazione, essi si determinassero ugualmente, al fine di evitare il ricorso alle procedure di contenzioso, il sistema prevede la possibilità di accedere ad apposite sessioni di riesame della valutazione.

L'organo competente a decidere in merito alle istanze di riesame è il Nucleo Indipendente di Valutazione. Se il Nucleo rigetta l'istanza di riesame, la valutazione si intende assunta in via definitiva; in caso di accoglimento dell'istanza, la valutazione sarà elaborata nuovamente dal Nucleo.

Avverso gli esiti del riesame, non è ammessa un'ulteriore istanza di riesame: resta, naturalmente, a disposizione dei dirigenti valutati l'esperimento dei rimedi giurisdizionali, nei termini e secondo le modalità previste dalla normativa vigente.

5.1 Indicazioni procedurali in merito alle istanze di riesame

L'articolo 7, comma 2-bis, del D. Lgs 150/2009, come novellato dall'articolo 5 del d.lgs 74/2017, stabilisce che nei sistemi di valutazione sono previste *“le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

Il presente paragrafo definisce i requisiti delle istanze di riesame che costituiscono condizioni di procedibilità e di ammissibilità delle stesse:

- 1) l'istanza deve essere prodotta nel termine indicato, da intendersi come “perentorio” e non “ordinatorio”, soggiacendo a tale conclusione elementari principi di certezza del diritto. Detto termine va calcolato in giorni solari e consecutivi, in conformità alle regole generali di cui all'art. 155 del codice di procedura civile e decorre dalla data di ricezione della valutazione formalizzata o di ricevibilità della stessa secondo i principi dell'ordinaria diligenza professionale;
- 2) l'oggetto dell'istanza deve essere specificatamente individuato, con riferimento alle componenti oggettiva e/o soggettiva della valutazione, indicando, puntualmente, nel primo caso, l'obiettivo (specifico, trasversale/di ente o gestionale) e, nel secondo caso, il parametro e/o i parametri di giudizio del comportamento organizzativo per i quali si chiede il riesame. Non sono ammissibili istanze nelle quali il dirigente chiede genericamente una valutazione più favorevole in riferimento ad uno o più incarichi dirigenziali conferiti;
- 3) le motivazioni della richiesta di riesame devono essere direttamente riferibili all'oggetto. Non competono, in alcun caso, al Nucleo valutazioni circa la compatibilità degli incarichi conferiti o delle risorse assegnate ai fini del conseguimento dell'obiettivo o della determinazione del comportamento organizzativo del dirigente, con la sola eccezione dell'assenza (o del venire meno) delle risorse finanziarie direttamente necessarie alla realizzazione di un intervento o di un'attività, oggetto di un risultato valutato negativamente (da comprovare documentalmente);
- 4) l'istanza deve fornire elementi integrativi di giudizio rispetto a quelli già oggetto di valutazione. Proprio perché l'Istituto è finalizzato ad un modello di “correzione in autotutela” (ed, indirettamente, di prevenzione del conflitto giudiziale), non possono essere riproposte le medesime argomentazioni che sono state già oggetto di valutazione ed in relazione alle quali il dirigente dichiara la propria contrarietà. Sono fatti salvi i soli casi di mera correzione di un errore materiale rilevato, inteso come errore di calcolo del valore numerico desumibile dagli elementi di verifica prodotti o di erronea lettura (oggettiva interpretazione) della documentazione fornita;
- 5) l'istanza deve allegare documentazione ulteriore a supporto degli elementi integrativi di giudizio forniti, seguendo la logica (cui è improntato l'intero processo di valutazione delle *performance* dirigenziali) di evitare meccanismi di “auto-referenzialità”, tenendo conto della posizione oggettiva di conflitto di interessi in cui si trova il dirigente valutato. Tale documentazione di supporto deve essere prodotta anche con riferimento ad eventuali parametri di giudizio attinenti al

comportamento organizzativo, non essendo sufficiente la mera “contestazione” del giudizio espresso dal valutatore. In ogni caso, la documentazione di supporto deve essere interamente prodotta in allegato all’istanza di riesame trasmessa (l’unica istanza comprensiva di tutte le eventuali doglianze), non essendo possibile “riservarsi” di produrre ulteriore documentazione in tempi successivi.

6. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEL DIRETTORE GENERALE

6.1 Segretario Generale

La valutazione della *performance* del Segretario Generale è collegata ad obiettivi relativi allo svolgimento delle funzioni di cui all’art. 97 TUEL, nonché alle altre eventualmente attribuite dal Sindaco, dallo Statuto o dai regolamenti dell’Amministrazione.

La retribuzione di risultato del Segretario Generale deve essere collegata al raggiungimento di obiettivi puntuali, oggettivi e misurabili, che siano previamente individuati ed assegnati dal Sindaco, correlati a ciascuna delle funzioni attribuite.

La metodologia di valutazione si fonda su un sistema inteso ad attribuire ad ogni elemento sottoposto a valutazione uno specifico valore quantitativo nell’ambito di un complessivo *plafond* di punteggio conseguibile pari a 100 (il punteggio dei singoli elementi sottoposti a valutazione non potrà che essere espresso in centesimi).

Una volta stabilito il valore massimo complessivo pari a 100, a ciascun elemento sottoposto a valutazione è riconosciuto un valore massimo parziale da determinarsi in relazione all’incidenza degli obiettivi puntuali, correlati alle singole funzioni.

La valutazione si articola secondo i criteri di seguito esposti e si basa sulla verifica oggettiva e documentata dell’attività svolta nell’esercizio di riferimento.

Gli elementi oggetto di valutazione sono:

- 1) la funzione di collaborazione - punteggio parziale massimo ottenibile: 15;
- 2) la funzione di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell’ente in ordine alla conformità dell’azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti - punteggio parziale massimo ottenibile: 20;
- 3) la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta - punteggio parziale massimo ottenibile: 10;
- 4) la funzione di rogito di tutti i contratti dei quali l’ente è parte, stipulati dal Segretario Generale - punteggio parziale massimo ottenibile: 15;

- 5) la funzione del responsabile della prevenzione della corruzione - punteggio parziale massimo ottenibile: 40;
- 6) l'esercizio d'ogni altra funzione attribuitagli dalla legge, dallo statuto, dai regolamenti o conferitagli dal Sindaco.

In relazione a ciascuna delle funzioni sopra elencate e nel rispetto del punteggio parziale massimo ottenibile per ciascuna funzione, è attribuito un obiettivo specifico correlato al relativo punteggio, fino ad un massimo totale di 100 punti.

Il grado raggiungimento degli obiettivi è espresso dal rapporto tra punteggio massimo potenzialmente ottenibile (pari a punti 100) e punteggio effettivamente ottenuto a seguito della verifica dei conseguimenti degli obiettivi assegnati da parte del Sindaco.

La retribuzione di risultato è conseguenza del punteggio complessivo ottenuto sommando i punteggi ottenuti in riferimento al conseguimento degli obiettivi correlati alle single funzioni svolte (punteggio massimo realizzabile pari a 100), ed è attribuita secondo le percentuali di seguito indicate:

- fino a 40 punti: valutazione negativa – nessuna retribuzione;
- da 41 fino a 50 punti, 40% della retribuzione;
- da 51 fino a 70 punti, 60% della retribuzione;
- da 71 fino a 80 punti, 80% della retribuzione;
- da 81 fino a 90 punti, 90% della retribuzione;
- da 91 fino a 100 punti, 100% della retribuzione.

La proposta di valutazione finale, adottata dal Nucleo Indipendente di Valutazione, è trasmessa al Segretario Generale che può presentare le proprie contro deduzioni entro 10 (dieci) giorni solari dalla data di notifica. Sulle contro deduzioni decide il Sindaco, in maniera inappellabile.

6.2 Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale è scomposta per il 50% nella componente oggettiva e per il 50% nella componente soggettiva come di seguito dettagliato:

- 30% media del raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati ai dirigenti;
- 20% media degli obiettivi specifici assegnati all'area Direzione Generale;
- 50% valutazione del comportamento organizzativo.

A conclusione dell'esercizio di riferimento, il Nucleo Indipendente di Valutazione richiede al Sindaco la valutazione del comportamento organizzativo del Direttore Generale e, ad avvenuta ricezione della stessa, esprime una proposta di valutazione finale, comprensiva delle risultanze circa il grado di raggiungimento degli obiettivi e delle relative medie.

Tale proposta di valutazione finale è sottoposta alla validazione del Sindaco.

7. IL MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE E L'ASSESTAMENTO DEGLI OBIETTIVI

7.1 Monitoraggio della performance

Il Comune di Napoli effettua il monitoraggio della *performance* (art. 6 D. Lgs. 150/2009), avvalendosi dei sistemi di controllo interno. In particolare, la Struttura preposta alle attività di programmazione avvia il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi successivamente all'approvazione del P.I.A.O. ed effettua periodici controlli sullo stato di avanzamento reale delle attività, rispetto a quello programmato.

La raccolta delle informazioni sullo stato di avanzamento dei progetti è finalizzata alla disponibilità di dati utili per programmare nuovi interventi e/o riprogrammare le attività (tempi di esecuzione, ridefinizione fasi/attività — livelli di responsabilità) sulla base di sopravvenienze normative, organizzative, della disponibilità delle fonti di finanziamento, ovvero di fatti imprevisti ed imprevedibili in fase di programmazione e consente, inoltre, di misurare *in itinere* l'andamento delle attività e la valutazione degli eventuali scostamenti dagli obiettivi prefissati.

Il monitoraggio integra le informazioni disponibili con le eventuali criticità che caratterizzano le attività e le risorse impiegate.

7.2 Assestamento generale degli obiettivi

Le richieste di aggiornamento della programmazione, proposte dalle strutture organizzative esclusivamente all'interno dell'applicativo dedicato ai controlli interni (nelle apposite sessioni di monitoraggio), sono valutate dalla Direzione Generale con il supporto della struttura organizzativa preposta alla programmazione e valutazione della *performance*.

Non costituiscono condizione sufficiente ai fini della variazione dell'obiettivo motivazioni afferenti alla compatibilità degli incarichi conferiti o delle risorse assegnate ai fini del conseguimento dello stesso.

Le richieste di variazione degli obiettivi, qualora accolte, potranno dar luogo solo ed esclusivamente ad una valutazione finale in termini di accoglimento/non accoglimento, rimanendo dunque esclusa la possibilità che l'esito della valutazione sia apprezzabile in termini di neutralizzazione o parziale raggiungimento.

È previsto annualmente un assestamento generale del Piano della *Performance*, di norma, entro il 31 ottobre dell'esercizio di riferimento.

A seguito dell'approvazione dell'assestamento generale del Piano della *Performance*, non sono ammesse ulteriori modifiche degli obiettivi, fatta salva la facoltà – per il Direttore Generale – di assegnare altri obiettivi gestionali ai dirigenti.



ALLEGATO 1

SCHEDE INIZIALI

Area Direzione Generale

Servizio Programmazione e Valutazione

SCHEDA DI VALUTAZIONE INIZIALE DEGLI OBIETTIVI DIRIGENTI APICALI		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

TIPOLOGIA	COMPONENTE RISULTATO	PUNTEGGIO MASSIMO
OBIETTIVI SPECIFICI ¹	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura	25 (30)
	Grado di raggiungimento dell'obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura	5 (0)
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
OBIETTIVI GESTIONALI ²	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	10 (0)
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		

¹Indica la media di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura di riferimento, compresi quelli eventualmente assegnati allo stesso dirigente apicale.

Nel caso in cui l'obiettivo specifico definito coincida con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all'unico obiettivo.

² Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali (in caso di mancata assegnazione degli obiettivi gestionali dal Direttore Generale al dirigente apicale, la relativa quota è trasferita sugli obiettivi trasversali dell'ente).

<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
OBIETTIVI TRASVERSALI/DI ENTE ²	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali	10 (20)
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
TOTALE		50

DATA

FIRMA

SCHEDA DI VALUTAZIONE INIZIALE DEGLI OBIETTIVI DIRIGENTI DI SERVIZIO		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

TIPOLOGIA	COMPONENTE RISULTATO	PUNTEGGIO MASSIMO
OBIETTIVI SPECIFICI ¹	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura	25 (33)
	Grado di raggiungimento dell'obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura	8 (0)
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
OBIETTIVI GESTIONALI	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	25
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		

¹ Nel caso in cui l'obiettivo specifico definito coincida con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all'unico obiettivo.

<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
OBIETTIVI TRASVERSALI/DI ENTE	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali	7
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
TOTALE		65

DATA

FIRMA

SCHEDA DI VALUTAZIONE INIZIALE DEGLI OBIETTIVI DIRIGENTI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA AUTONOMA		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

TIPOLOGIA	COMPONENTE RISULTATO	PUNTEGGIO MASSIMO
OBIETTIVI SPECIFICI ¹	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura	25 (33)
	Grado di raggiungimento dell'obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura	8 (0)
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
OBIETTIVI GESTIONALI	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	25
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		

¹Nel caso in cui l'obiettivo specifico definito coincida con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all'unico obiettivo.

<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
OBIETTIVI TRASVERSALI/DI ENTE	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali	7
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
TOTALE		65

DATA

FIRMA

SCHEDA DI VALUTAZIONE INIZIALE DEGLI OBIETTIVI DIRIGENTI DI UNITÀ DI PROGETTO		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

TIPOLOGIA	COMPONENTE RISULTATO	PUNTEGGIO MASSIMO
OBIETTIVI SPECIFICI ¹	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura	25 (33)
	Grado di raggiungimento dell'obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura	8 (0)
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
OBIETTIVI GESTIONALI	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	25
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		

¹Nel caso in cui l'obiettivo specifico definito coincida con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all'unico obiettivo.

<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
OBIETTIVI TRASVERSALI/DI ENTE	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali	7
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
TOTALE		65

DATA

FIRMA

SCHEDA DI VALUTAZIONE INIZIALE DEGLI OBIETTIVI DIRIGENTI DI STAFF		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

TIPOLOGIA	COMPONENTE RISULTATO	PUNTEGGIO MASSIMO
OBIETTIVI SPECIFICI ¹	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura	15 (20)
	Grado di raggiungimento dell'obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura	5 (0)
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
OBIETTIVI GESTIONALI	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	8
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		
[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]		

¹Nel caso in cui l'obiettivo specifico definito coincida con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all'unico obiettivo.

<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
OBIETTIVI TRASVERSALI/DI ENTE	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali	7
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
<i>[Inserire dettaglio obiettivi del P.I.A.O. di riferimento]</i>		
TOTALE		35

DATA

FIRMA



ALLEGATO 2.1

SCHEDE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Area Direzione Generale

Servizio Programmazione e Valutazione

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DIRIGENTI APICALI		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

AMBITO		Scala di osservazione delle competenze messe in atto	Voto conseguito
Sotto-fattore	Item di valutazione		
AREA COGNITIVA - SOLUZIONE DEI PROBLEMI - <i>Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.</i> Indicatori di comportamento: • Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire; • Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari; • Propone soluzioni efficaci e di qualità sotto il profilo tecnico; • Propone soluzioni tempestive, sotto il profilo della redazione degli atti amministrativi.	Trasforma i problemi in opportunità di miglioramento, anticipa i rischi e implementa soluzioni innovative e sostenibili.	9	
	Gestisce i problemi con prontezza, valuta alternative e coinvolge efficacemente gli attori interessati.	7-8	
	Analizza le criticità, propone soluzioni adeguate e le applica con discreta autonomia.	5-6	
	Individua i problemi ma propone soluzioni limitate e non sempre efficaci.	3-4	
	Fatica a riconoscere le criticità e tende a rinviare o evitare le decisioni.	1-2	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA MANAGERIALE - GESTIONE DEI PROCESSI - <i>Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e</i>	Ottimizza i processi con approccio sistematico e innovativo, promuovendo miglioramento continuo e risultati eccellenti.	9	

<i>monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.</i> Indicatori di comportamento: • Programma efficacemente le attività da realizzare; • Condivide le soluzioni organizzative prospettate con il dirigente apicale di riferimento e con la struttura; • Effettua periodici briefing di aggiornamento e di monitoraggio; • È in grado di traguardare il pieno e completo raggiungimento degli obiettivi di performance.	Conduce i processi in modo efficace, prevenendo criticità e favorendo la collaborazione tra strutture.	7-8	
	Organizza e coordina i processi in maniera ordinata, garantendo una gestione complessivamente adeguata.	5-6	
	Dimostra attenzione parziale alla gestione dei processi, con risultati discontinui.	3-4	
	Gestisce i processi in modo basilare, con approccio operativo non sempre strutturato e margini di miglioramento nell'allineamento.	1-2	

[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]

AREA MANAGERIALE – SVILUPPO DEI COLLABORATORI - <i>Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza e di equità organizzativa.</i> Indicatori di comportamento: • Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali; • Fornisce feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi; • Propone all'Area Risorse Umane specifici percorsi di formazione professionale per il settore di riferimento; • Promuove e valorizza i collaboratori, favorendo il massimo benessere organizzativo nella struttura	Esercita una leadership autorevole e inclusiva, rafforzando fiducia, motivazione e responsabilizzazione del gruppo.	8	
	Stimola coesione, valorizza i contributi individuali e sostiene il raggiungimento degli obiettivi comuni.	7	
	Guida il gruppo in modo ordinato, assicurando collaborazione e chiarezza nei ruoli.	5-6	
	Guida il gruppo in modo semplice, con qualche difficoltà a motivare o valorizzare i contributi individuali.	3-4	
	Fornisce indicazioni di base al gruppo, con margini di sviluppo nella chiarezza e nel coordinamento.	1-2	

nel rispetto degli istituti contrattuali nazionali e decentrati.			
--	--	--	--

[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]

AREA REALIZZATIVA - DECISIONE RESPONSABILE - Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'Amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability) Indicatori di comportamento: • Condivide le decisioni con il gruppo di lavoro; • Motiva, anche in situazioni di necessaria tempestività, il ragionamento che supporta la decisione; • Analizza eventuali pareri contrari e ne tiene conto per la decisione finale; • Esterna la decisione presa e ne assume la responsabilità.	Assume decisioni tempestive e lungimiranti, valutando impatti complessivi e tutelando sempre l'interesse collettivo.	8	
	Dimostra autonomia e coerenza, prendendo decisioni responsabili, trasparenti e ben motivate.	7	
	Valuta alternative e conseguenze, assumendo decisioni equilibrate e generalmente corrette.	5-6	
	Prende decisioni con un livello minimo di analisi, ma non sempre coerenti con obiettivi e responsabilità.	3-4	
	Assume decisioni con un approccio iniziale o limitato, con margini di sviluppo nella ponderazione e valutazione delle alternative.	1-2	

[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]

AREA RELAZIONALE – GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE - Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni	Gestisce con eccellenza relazioni complesse, comunica in modo impeccabile, comprende i bisogni e costruisce fiducia e collaborazione durature.	9	
	Gestisce con sicurezza le relazioni, comunica con disponibilità e coglie le esigenze, favorendo rapporti positivi e collaborativi.	7-8	

<i>positive, orientate alla fiducia e collaborazione.</i> Indicatori di comportamento: - Mantiene un atteggiamento cordiale con gli interlocutori interni ed esterni; - Analizza le necessità e i bisogni dei diversi interlocutori; - Si rende disponibile nella comunicazione; - Instaura rapporti costruttivi.	Mantiene relazioni efficaci e cordiali, comunica in modo adeguato e instaura rapporti costruttivi, con qualche margine di miglioramento.	5-6	
	Gestisce le relazioni in modo basilare; mostra cordialità ma fatica a comprendere bisogni e a mantenere rapporti collaborativi.	3-4	
	Partecipa alle relazioni in modo iniziale, con comunicazione limitata e difficoltà nel creare fiducia o rapporti costruttivi.	1-2	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA DEL SELF – MANAGEMENT - TENUTA EMOTIVA - <i>Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.</i> Indicatori di comportamento: - Mantiene l'impegno anche di fronte a ostacoli o criticità; - Si fa carico in prima persona dei problemi; - Motiva il gruppo di lavoro anche in situazioni di forte stress; - Riesce ad attuare una mediazione in situazioni di conflitto.	Eccelle nella gestione emotiva, trasmettendo sicurezza e stabilità al gruppo anche nei momenti di forte pressione.	7	
	Gestisce con efficacia lo stress e le pressioni, mantenendo lucidità e coerenza nelle proprie azioni.	6	
	Dimostra buona tenuta emotiva, reagendo in modo equilibrato anche a situazioni stressanti.	5	
	Mantiene il controllo emotivo in situazioni semplici, con qualche difficoltà in contesti più complessi.	3-4	
	Gestisce le proprie emozioni in maniera iniziale, con margini di sviluppo nella stabilità in situazioni di pressione.	1-2	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
TOTALE		50	

DATA

IL TITOLARE DELLA FUNZIONE DI
VALUTAZIONE

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DIRIGENTI DI SERVIZIO		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

AMBITO		Scala di osservazione delle competenze messe in atto	Voto conseguito
Sotto-fattore	Item di valutazione		
AREA COGNITIVA - SOLUZIONE DEI PROBLEMI - <i>Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.</i> Indicatori di comportamento: • Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire; • Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari; • Propone soluzioni efficaci e di qualità sotto il profilo tecnico; • Propone soluzioni tempestive, sotto il profilo della redazione degli atti amministrativi.	Trasforma i problemi in opportunità di miglioramento, anticipa i rischi e implementa soluzioni innovative e sostenibili.	6	
	Gestisce i problemi con prontezza, valuta alternative e coinvolge efficacemente gli attori interessati.	5	
	Analizza le criticità, propone soluzioni adeguate e le applica con discreta autonomia.	4	
	Individua i problemi ma propone soluzioni limitate e non sempre efficaci.	3	
	Fatica a riconoscere le criticità e tende a rinviare o evitare le decisioni.	1-2	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA MANAGERIALE - GESTIONE DEI PROCESSI - <i>Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e</i>	Ottimizza i processi con approccio sistematico e innovativo, promuovendo miglioramento continuo e risultati eccellenti.	6	

<i>monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.</i> Indicatori di comportamento: • Programma efficacemente le attività da realizzare; • Condivide le soluzioni organizzative prospettate con il dirigente apicale di riferimento e con la struttura; • Effettua periodici briefing di aggiornamento e di monitoraggio; • È in grado di traguardare il pieno e completo raggiungimento degli obiettivi di performance.	Conduce i processi in modo efficace, prevenendo criticità e favorendo la collaborazione tra strutture.	5	
	Organizza e coordina i processi in maniera ordinata, garantendo una gestione complessivamente adeguata.	4	
	Dimostra attenzione parziale alla gestione dei processi, con risultati discontinui.	3	
	Gestisce i processi in modo basilare, con approccio operativo non sempre strutturato e margini di miglioramento nell'allineamento.	1-2	

[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]

AREA MANAGERIALE – SVILUPPO DEI COLLABORATORI - <i>Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza e di equità organizzativa.</i> Indicatori di comportamento: • Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali; • Fornisce feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi; • Propone all'Area Risorse Umane specifici percorsi di formazione professionale per il settore di riferimento; • Promuove e valorizza i collaboratori, favorendo il massimo benessere organizzativo nella struttura	Esercita una leadership autorevole e inclusiva, rafforzando fiducia, motivazione e responsabilizzazione del gruppo.	6	
	Stimola coesione, valorizza i contributi individuali e sostiene il raggiungimento degli obiettivi comuni.	5	
	Guida il gruppo in modo ordinato, assicurando collaborazione e chiarezza nei ruoli.	4	
	Guida il gruppo in modo semplice, con qualche difficoltà a motivare o valorizzare i contributi individuali.	3	
	Fornisce indicazioni di base al gruppo, con margini di sviluppo nella chiarezza e nel coordinamento.	1-2	

nel rispetto degli istituti contrattuali nazionali e decentrati			
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA REALIZZATIVA - DECISIONE RESPONSABILE - Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'Amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability) Indicatori di comportamento: • Condivide le decisioni con il gruppo di lavoro; • Motiva, anche in situazioni di necessaria tempestività, il ragionamento che supporta la decisione; • Analizza eventuali pareri contrari e ne tiene conto per la decisione finale; • Esterna la decisione presa e ne assume la responsabilità.	Assume decisioni tempestive e lungimiranti, valutando impatti complessivi e tutelando sempre l'interesse collettivo.	7	
	Dimostra autonomia e coerenza, prendendo decisioni responsabili, trasparenti e ben motivate.	6	
	Valuta alternative e conseguenze, assumendo decisioni equilibrate e generalmente corrette.	5	
	Prende decisioni con un livello minimo di analisi, ma non sempre coerenti con obiettivi e responsabilità.	3-4	
	Assume decisioni con un approccio iniziale o limitato, con margini di sviluppo nella ponderazione e valutazione delle alternative.	1-2	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA RELAZIONALE – GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE - Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni	Gestisce con eccellenza relazioni complesse, comunica in modo impeccabile, comprende i bisogni e costruisce fiducia e collaborazione durature.	5	
	Gestisce con sicurezza le relazioni, comunica con disponibilità e coglie le esigenze, favorendo rapporti positivi e collaborativi.	4	

<i>positive, orientate alla fiducia e collaborazione.</i> Indicatori di comportamento: - Mantiene un atteggiamento cordiale con gli interlocutori interni ed esterni; - Analizza le necessità e i bisogni dei diversi interlocutori; - Si rende disponibile nella comunicazione; - Instaura rapporti costruttivi.	Mantiene relazioni efficaci e cordiali, comunica in modo adeguato e instaura rapporti costruttivi, con qualche margine di miglioramento.	3	
	Gestisce le relazioni in modo basilare; mostra cordialità ma fatica a comprendere bisogni e a mantenere rapporti collaborativi.	2	
	Partecipa alle relazioni in modo iniziale, con comunicazione limitata e difficoltà nel creare fiducia o rapporti costruttivi.	1	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA DEL SELF – MANAGEMENT - TENUTA EMOTIVA - <i>Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.</i> Indicatori di comportamento: - Mantiene l'impegno anche di fronte a ostacoli o criticità; - Si fa carico in prima persona dei problemi; - Motiva il gruppo di lavoro anche in situazioni di forte stress; - Riesce ad attuare una mediazione in situazioni di conflitto.	Eccelle nella gestione emotiva, trasmettendo sicurezza e stabilità al gruppo anche nei momenti di forte pressione.	5	
	Gestisce con efficacia lo stress e le pressioni, mantenendo lucidità e coerenza nelle proprie azioni.	4	
	Dimostra buona tenuta emotiva, reagendo in modo equilibrato anche a situazioni stressanti.	3	
	Mantiene il controllo emotivo in situazioni semplici, con qualche difficoltà in contesti più complessi.	2	
	Gestisce le proprie emozioni in maniera iniziale, con margini di sviluppo nella stabilità in situazioni di pressione.	1	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
TOTALE		35	

DATA

IL TITOLARE DELLA FUNZIONE DI
VALUTAZIONE

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DIRIGENTI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA AUTONOMA		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

AMBITO		Scala di osservazione delle competenze messe in atto	Voto conseguito
Sotto-fattore	Item di valutazione		
AREA COGNITIVA - SOLUZIONE DEI PROBLEMI - Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento. Indicatori di comportamento: - Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire; - Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari; - Propone soluzioni efficaci e di qualità sotto il profilo tecnico; - Propone soluzioni tempestive, sotto il profilo della redazione degli atti amministrativi.	Trasforma i problemi in opportunità di miglioramento, anticipa i rischi e implementa soluzioni innovative e sostenibili.	6	
	Gestisce i problemi con prontezza, valuta alternative e coinvolge efficacemente gli attori interessati.	5	
	Analizza le criticità, propone soluzioni adeguate e le applica con discreta autonomia.	4	
	Individua i problemi ma propone soluzioni limitate e non sempre efficaci.	3	
	Fatica a riconoscere le criticità e tende a rinviare o evitare le decisioni.	1-2	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA MANAGERIALE - GESTIONE DEI PROCESSI - Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e	Ottimizza i processi con approccio sistematico e innovativo, promuovendo miglioramento continuo e risultati eccellenti.	6	

<i>monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.</i> Indicatori di comportamento: • Programma efficacemente le attività da realizzare; • Condivide le soluzioni organizzative prospettate con il dirigente apicale di riferimento e con la struttura; • Effettua periodici briefing di aggiornamento e di monitoraggio; • È in grado di traguardare il pieno e completo raggiungimento degli obiettivi di performance.	Conduce i processi in modo efficace, prevenendo criticità e favorendo la collaborazione tra strutture.	5	
	Organizza e coordina i processi in maniera ordinata, garantendo una gestione complessivamente adeguata.	4	
	Dimostra attenzione parziale alla gestione dei processi, con risultati discontinui.	3	
	Gestisce i processi in modo basilare, con approccio operativo non sempre strutturato e margini di miglioramento nell'allineamento.	1-2	

[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]

AREA MANAGERIALE – SVILUPPO DEI COLLABORATORI - <i>Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza e di equità organizzativa.</i> Indicatori di comportamento: • Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali; • Fornisce feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi; • Propone all'Area Risorse Umane specifici percorsi di formazione professionale per il settore di riferimento; • Promuove e valorizza i collaboratori, favorendo il massimo benessere organizzativo nella struttura	Esercita una leadership autorevole e inclusiva, rafforzando fiducia, motivazione e responsabilizzazione del gruppo.	6	
	Stimola coesione, valorizza i contributi individuali e sostiene il raggiungimento degli obiettivi comuni.	5	
	Guida il gruppo in modo ordinato, assicurando collaborazione e chiarezza nei ruoli.	4	
	Guida il gruppo in modo semplice, con qualche difficoltà a motivare o valorizzare i contributi individuali.	3	
	Fornisce indicazioni di base al gruppo, con margini di sviluppo nella chiarezza e nel coordinamento.	1-2	

nel rispetto degli istituti contrattuali nazionali e decentrati			
---	--	--	--

[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]

AREA REALIZZATIVA - DECISIONE RESPONSABILE - Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'Amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability) Indicatori di comportamento: • Condivide le decisioni con il gruppo di lavoro; • Motiva, anche in situazioni di necessaria tempestività, il ragionamento che supporta la decisione; • Analizza eventuali pareri contrari e ne tiene conto per la decisione finale; • Esterna la decisione presa e ne assume la responsabilità.	Assume decisioni tempestive e lungimiranti, valutando impatti complessivi e tutelando sempre l'interesse collettivo.	7	
	Dimostra autonomia e coerenza, prendendo decisioni responsabili, trasparenti e ben motivate.	6	
	Valuta alternative e conseguenze, assumendo decisioni equilibrate e generalmente corrette.	5	
	Prende decisioni con un livello minimo di analisi, ma non sempre coerenti con obiettivi e responsabilità.	3-4	
	Assume decisioni con un approccio iniziale o limitato, con margini di sviluppo nella ponderazione e valutazione delle alternative.	1-2	

[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]

AREA RELAZIONALE – GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE - Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni	Gestisce con eccellenza relazioni complesse, comunica in modo impeccabile, comprende i bisogni e costruisce fiducia e collaborazione durature.	5	
	Gestisce con sicurezza le relazioni, comunica con disponibilità e coglie le esigenze, favorendo rapporti positivi e collaborativi.	4	

<i>positive, orientate alla fiducia e collaborazione.</i> Indicatori di comportamento: - Mantiene un atteggiamento cordiale con gli interlocutori interni ed esterni; - Analizza le necessità e i bisogni dei diversi interlocutori; - Si rende disponibile nella comunicazione; - Instaura rapporti costruttivi.	Mantiene relazioni efficaci e cordiali, comunica in modo adeguato e instaura rapporti costruttivi, con qualche margine di miglioramento.	3	
	Gestisce le relazioni in modo basilare; mostra cordialità ma fatica a comprendere bisogni e a mantenere rapporti collaborativi.	2	
	Partecipa alle relazioni in modo iniziale, con comunicazione limitata e difficoltà nel creare fiducia o rapporti costruttivi.	1	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA DEL SELF – MANAGEMENT - TENUTA EMOTIVA - <i>Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.</i> Indicatori di comportamento: - Mantiene l'impegno anche di fronte a ostacoli o criticità; - Si fa carico in prima persona dei problemi; - Motiva il gruppo di lavoro anche in situazioni di forte stress; - Riesce ad attuare una mediazione in situazioni di conflitto.	Eccelle nella gestione emotiva, trasmettendo sicurezza e stabilità al gruppo anche nei momenti di forte pressione.	5	
	Gestisce con efficacia lo stress e le pressioni, mantenendo lucidità e coerenza nelle proprie azioni.	4	
	Dimostra buona tenuta emotiva, reagendo in modo equilibrato anche a situazioni stressanti.	3	
	Mantiene il controllo emotivo in situazioni semplici, con qualche difficoltà in contesti più complessi.	2	
	Gestisce le proprie emozioni in maniera iniziale, con margini di sviluppo nella stabilità in situazioni di pressione.	1	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
TOTALE		35	

DATA

IL TITOLARE DELLA FUNZIONE DI
VALUTAZIONE

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DIRIGENTI DI UNITÀ DI PROGETTO		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

AMBITO		Scala di osservazione delle competenze messe in atto	Voto conseguito
Sotto-fattore	Item di valutazione		
AREA COGNITIVA - SOLUZIONE DEI PROBLEMI - <i>Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.</i> Indicatori di comportamento: - Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire; - Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari; - Propone soluzioni efficaci e di qualità sotto il profilo tecnico; - Propone soluzioni tempestive, sotto il profilo della redazione degli atti amministrativi.	Trasforma i problemi in opportunità di miglioramento, anticipa i rischi e implementa soluzioni innovative e sostenibili.	6	
	Gestisce i problemi con prontezza, valuta alternative e coinvolge efficacemente gli attori interessati.	5	
	Analizza le criticità, propone soluzioni adeguate e le applica con discreta autonomia.	4	
	Individua i problemi ma propone soluzioni limitate e non sempre efficaci.	3	
	Fatica a riconoscere le criticità e tende a rinviare o evitare le decisioni.	1-2	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA MANAGERIALE - GESTIONE DEI PROCESSI - <i>Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e</i>	Ottimizza i processi con approccio sistematico e innovativo, promuovendo miglioramento continuo e risultati eccellenti.	6	

<i>monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.</i> Indicatori di comportamento: • Programma efficacemente le attività da realizzare; • Condivide le soluzioni organizzative prospettate con il dirigente apicale di riferimento e con la struttura; • Effettua periodici briefing di aggiornamento e di monitoraggio; • È in grado di traguardare il pieno e completo raggiungimento degli obiettivi di performance.	Conduce i processi in modo efficace, prevenendo criticità e favorendo la collaborazione tra strutture.	5	
	Organizza e coordina i processi in maniera ordinata, garantendo una gestione complessivamente adeguata.	4	
	Dimostra attenzione parziale alla gestione dei processi, con risultati discontinui.	3	
	Gestisce i processi in modo basilare, con approccio operativo non sempre strutturato e margini di miglioramento nell'allineamento.	1-2	

[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]

AREA MANAGERIALE – SVILUPPO DEI COLLABORATORI - <i>Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza e di equità organizzativa.</i> Indicatori di comportamento: • Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali; • Fornisce feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi; • Propone all'Area Risorse Umane specifici percorsi di formazione professionale per il settore di riferimento; • Promuove e valorizza i collaboratori, favorendo il massimo benessere organizzativo nella struttura	Esercita una leadership autorevole e inclusiva, rafforzando fiducia, motivazione e responsabilizzazione del gruppo.	6	
	Stimola coesione, valorizza i contributi individuali e sostiene il raggiungimento degli obiettivi comuni.	5	
	Guida il gruppo in modo ordinato, assicurando collaborazione e chiarezza nei ruoli.	4	
	Guida il gruppo in modo semplice, con qualche difficoltà a motivare o valorizzare i contributi individuali.	3	
	Fornisce indicazioni di base al gruppo, con margini di sviluppo nella chiarezza e nel coordinamento.	1-2	

nel rispetto degli istituti contrattuali nazionali e decentrati			
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA REALIZZATIVA - DECISIONE RESPONSABILE - Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'Amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability) Indicatori di comportamento: • Condivide le decisioni con il gruppo di lavoro; • Motiva, anche in situazioni di necessaria tempestività, il ragionamento che supporta la decisione; • Analizza eventuali pareri contrari e ne tiene conto per la decisione finale; • Esterna la decisione presa e ne assume la responsabilità.	Assume decisioni tempestive e lungimiranti, valutando impatti complessivi e tutelando sempre l'interesse collettivo.	7	
	Dimostra autonomia e coerenza, prendendo decisioni responsabili, trasparenti e ben motivate.	6	
	Valuta alternative e conseguenze, assumendo decisioni equilibrate e generalmente corrette.	5	
	Prende decisioni con un livello minimo di analisi, ma non sempre coerenti con obiettivi e responsabilità.	3-4	
	Assume decisioni con un approccio iniziale o limitato, con margini di sviluppo nella ponderazione e valutazione delle alternative.	1-2	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA RELAZIONALE – GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE - Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni	Gestisce con eccellenza relazioni complesse, comunica in modo impeccabile, comprende i bisogni e costruisce fiducia e collaborazione durature.	5	
	Gestisce con sicurezza le relazioni, comunica con disponibilità e coglie le esigenze, favorendo rapporti positivi e collaborativi.	4	

<i>positive, orientate alla fiducia e collaborazione.</i> Indicatori di comportamento: - Mantiene un atteggiamento cordiale con gli interlocutori interni ed esterni; - Analizza le necessità e i bisogni dei diversi interlocutori; - Si rende disponibile nella comunicazione; - Instaura rapporti costruttivi.	Mantiene relazioni efficaci e cordiali, comunica in modo adeguato e instaura rapporti costruttivi, con qualche margine di miglioramento.	3	
	Gestisce le relazioni in modo basilare; mostra cordialità ma fatica a comprendere bisogni e a mantenere rapporti collaborativi.	2	
	Partecipa alle relazioni in modo iniziale, con comunicazione limitata e difficoltà nel creare fiducia o rapporti costruttivi.	1	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA DEL SELF – MANAGEMENT - TENUTA EMOTIVA - <i>Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.</i> Indicatori di comportamento: - Mantiene l'impegno anche di fronte a ostacoli o criticità; - Si fa carico in prima persona dei problemi; - Motiva il gruppo di lavoro anche in situazioni di forte stress; - Riesce ad attuare una mediazione in situazioni di conflitto.	Eccelle nella gestione emotiva, trasmettendo sicurezza e stabilità al gruppo anche nei momenti di forte pressione.	5	
	Gestisce con efficacia lo stress e le pressioni, mantenendo lucidità e coerenza nelle proprie azioni.	4	
	Dimostra buona tenuta emotiva, reagendo in modo equilibrato anche a situazioni stressanti.	3	
	Mantiene il controllo emotivo in situazioni semplici, con qualche difficoltà in contesti più complessi.	2	
	Gestisce le proprie emozioni in maniera iniziale, con margini di sviluppo nella stabilità in situazioni di pressione.	1	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
TOTALE		35	

DATA

IL TITOLARE DELLA FUNZIONE DI
VALUTAZIONE

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DIRIGENTI DI STAFF		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

AMBITO		Scala di osservazione delle competenze messe in atto	Voto conseguito
Sotto-fattore	Item di valutazione		
AREA COGNITIVA - SOLUZIONE DEI PROBLEMI - Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento. Indicatori di comportamento: - Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire; - Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari; - Propone soluzioni efficaci e di qualità sotto il profilo tecnico; - Propone soluzioni tempestive, sotto il profilo della redazione degli atti amministrativi.	Trasforma i problemi in opportunità di miglioramento, anticipa i rischi e implementa soluzioni innovative e sostenibili.	13-15	
	Gestisce i problemi con prontezza, valuta alternative e coinvolge efficacemente gli attori interessati.	10-12	
	Analizza le criticità, propone soluzioni adeguate e le applica con discreta autonomia.	7-9	
	Individua i problemi ma propone soluzioni limitate e non sempre efficaci.	4-6	
	Fatica a riconoscere le criticità e tende a rinviare o evitare le decisioni.	1-3	
[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]			
AREA MANAGERIALE - GESTIONE DEI PROCESSI - Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e	Ottimizza i processi con approccio sistematico e innovativo, promuovendo miglioramento continuo e risultati eccellenti.	13-15	

<i>monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.</i> Indicatori di comportamento: • Programma efficacemente le attività da realizzare; • Condivide le soluzioni organizzative prospettate con il dirigente apicale di riferimento e con la struttura; • Effettua periodici briefing di aggiornamento e di monitoraggio; • È in grado di traguardare il pieno e completo raggiungimento degli obiettivi di performance.	Conduce i processi in modo efficace, prevenendo criticità e favorendo la collaborazione tra strutture.	10-12	
	Organizza e coordina i processi in maniera ordinata, garantendo una gestione complessivamente adeguata.	7-9	
	Dimostra attenzione parziale alla gestione dei processi, con risultati discontinui.	4-6	
	Gestisce i processi in modo basilare, con approccio operativo non sempre strutturato e margini di miglioramento nell'allineamento.	1-3	
<i>[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]</i>			
AREA MANAGERIALE – SVILUPPO DEI COLLABORATORI - <i>Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza e di equità organizzativa.</i> Indicatori di comportamento: • Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali;	Esercita una leadership autorevole e inclusiva, rafforzando fiducia, motivazione e responsabilizzazione del gruppo.	5 (0) *	
	Stimola coesione, valorizza i contributi individuali e sostiene il raggiungimento degli obiettivi comuni.	4 (0) *	
	Guida il gruppo in modo ordinato, assicurando collaborazione e chiarezza nei ruoli.	3 (0) *	
	Guida il gruppo in modo semplice, con qualche difficoltà a motivare o valorizzare i contributi individuali.	2 (0) *	

* Nel caso in cui al dirigente di staff non siano assegnate risorse umane, il punteggio dell'Area Manageriale – Sviluppo dei Collaboratori è trasferito sull'Area del Self- Management – Tenuta Emotiva.

- Fornisce feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi; - Propone all'Area Risorse Umane specifici percorsi di formazione professionale per il settore di riferimento; - Promuove e valorizza i collaboratori, favorendo il massimo benessere organizzativo nella struttura nel rispetto degli istituti contrattuali nazionali e decentrati	Fornisce indicazioni di base al gruppo, con margini di sviluppo nella chiarezza e nel coordinamento.	1 (0) *	
--	--	---------	--

[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]

AREA REALIZZATIVA - DECISIONE RESPONSABILE - <i>Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'Amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability)</i> Indicatori di comportamento: - Condivide le decisioni con il gruppo di lavoro; - Motiva, anche in situazioni di necessaria tempestività, il ragionamento che supporta la decisione; - Analizza eventuali pareri contrari e ne tiene conto per la decisione finale; - Esterna la decisione presa e ne assume la responsabilità.	Assume decisioni tempestive e lungimiranti, valutando impatti complessivi e tutelando sempre l'interesse collettivo.	13-15	
	Dimostra autonomia e coerenza, prendendo decisioni responsabili, trasparenti e ben motivate.	10-12	
	Valuta alternative e conseguenze, assumendo decisioni equilibrate e generalmente corrette.	7-9	
	Prende decisioni con un livello minimo di analisi, ma non sempre coerenti con obiettivi e responsabilità.	4-6	
	Assume decisioni con un approccio iniziale o limitato, con margini di sviluppo nella ponderazione e valutazione delle alternative.	1-3	

[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]

AREA RELAZIONALE – GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE - <i>Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.</i> Indicatori di comportamento: • Mantiene un atteggiamento cordiale con gli interlocutori interni ed esterni; • Analizza le necessità e i bisogni dei diversi interlocutori; • Si rende disponibile nella comunicazione; • Instaura rapporti costruttivi.	Gestisce con eccellenza relazioni complesse, comunica in modo impeccabile, comprende i bisogni e costruisce fiducia e collaborazione durature.	9-10	
	Gestisce con sicurezza le relazioni, comunica con disponibilità e coglie le esigenze, favorendo rapporti positivi e collaborativi.	7-8	
	Mantiene relazioni efficaci e cordiali, comunica in modo adeguato e instaura rapporti costruttivi, con qualche margine di miglioramento.	5-6	
	Gestisce le relazioni in modo basilare; mostra cordialità ma fatica a comprendere bisogni e a mantenere rapporti collaborativi.	3-4	
	Partecipa alle relazioni in modo iniziale, con comunicazione limitata e difficoltà nel creare fiducia o rapporti costruttivi.	1-2	

[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]

AREA DEL SELF – MANAGEMENT - TENUTA EMOTIVA - <i>Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.</i> Indicatori di comportamento: • Mantiene l'impegno anche di fronte a ostacoli o criticità; • Si fa carico in prima persona dei problemi; • Motiva il gruppo di lavoro anche in situazioni di forte stress; • Riesce ad attuare una mediazione in situazioni di conflitto.	Eccelle nella gestione emotiva, trasmettendo sicurezza e stabilità al gruppo anche nei momenti di forte pressione.	5 (9-10) *	
	Gestisce con efficacia lo stress e le pressioni, mantenendo lucidità e coerenza nelle proprie azioni.	4 (7-8) *	
	Dimostra buona tenuta emotiva, reagendo in modo equilibrato anche a situazioni stressanti.	3 (5-6) *	
	Mantiene il controllo emotivo in situazioni semplici, con qualche difficoltà in contesti più complessi.	2 (3-4) *	
	Gestisce le proprie emozioni in maniera iniziale, con margini di sviluppo nella stabilità in situazioni di pressione.	1 (1-2) *	

[Relazionare brevemente i motivi della valutazione espressa]

TOTALE

65

DATA

**IL TITOLARE DELLA FUNZIONE DI
VALUTAZIONE**



ALLEGATO 2.2

DETTAGLI VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Area Direzione Generale

Servizio Programmazione e Valutazione

DETTAGLIO VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DIRIGENTI APICALI		
Sotto-fattore	Voto	Item di valutazione
AREA COGNITIVA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	9	Trasforma i problemi in opportunità di miglioramento, anticipa i rischi e implementa soluzioni innovative e sostenibili.
	7-8	Gestisce i problemi con prontezza, valuta alternative e coinvolge efficacemente gli attori interessati.
	5-6	Analizza le criticità, propone soluzioni adeguate e le applica con discreta autonomia.
	3-4	Individua i problemi ma propone soluzioni limitate e non sempre efficaci.
	1-2	Fatica a riconoscere le criticità e tende a rinviare o evitare le decisioni.
AREA MANAGERIALE GESTIONE DEI PROCESSI	9	Ottimizza i processi con approccio sistematico e innovativo, promuovendo miglioramento continuo e risultati eccellenti.
	7-8	Conduce i processi in modo efficace, prevenendo criticità e favorendo la collaborazione tra strutture.
	5-6	Organizza e coordina i processi in maniera ordinata, garantendo una gestione complessivamente adeguata.
	3-4	Dimostra attenzione parziale alla gestione dei processi, con risultati discontinui.
	1-2	Gestisce i processi in modo basilare, con approccio operativo non sempre strutturato e margini di miglioramento nell'allineamento.
AREA MANAGERIALE SVILUPPO DEI COLLABORATORI	8	Esercita una leadership autorevole e inclusiva, rafforzando fiducia, motivazione e responsabilizzazione del gruppo.
	7	Stimola coesione, valorizza i contributi individuali e sostiene il raggiungimento degli obiettivi comuni.
	5-6	Guida il gruppo in modo ordinato, assicurando collaborazione e chiarezza nei ruoli.
	3-4	Guida il gruppo in modo semplice, con qualche difficoltà a motivare o valorizzare i contributi individuali.
	1-2	Fornisce indicazioni di base al gruppo, con margini di sviluppo nella chiarezza e nel coordinamento.
AREA REALIZZATIVA DECISIONE RESPONSABILE	8	Assume decisioni tempestive e lungimiranti, valutando impatti complessivi e tutelando sempre l'interesse collettivo.
	7	Dimostra autonomia e coerenza, prendendo decisioni responsabili, trasparenti e ben motivate.
	5-6	Valuta alternative e conseguenze, assumendo decisioni equilibrate e generalmente corrette.
	3-4	Prende decisioni con un livello minimo di analisi, ma non sempre coerenti con obiettivi e responsabilità.
	1-2	Assume decisioni con un approccio iniziale o limitato, con margini di sviluppo nella ponderazione e valutazione delle alternative.

AREA RELAZIONALE GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE	9	Gestisce con eccellenza relazioni complesse, comunica in modo impeccabile, comprende i bisogni e costruisce fiducia e collaborazione durature.
	7-8	Gestisce con sicurezza le relazioni, comunica con disponibilità e coglie le esigenze, favorendo rapporti positivi e collaborativi.
	5-6	Mantiene relazioni efficaci e cordiali, comunica in modo adeguato e instaura rapporti costruttivi, con qualche margine di miglioramento.
	3-4	Gestisce le relazioni in modo basilare; mostra cordialità ma fatica a comprendere bisogni e a mantenere rapporti collaborativi.
	1-2	Partecipa alle relazioni in modo iniziale, con comunicazione limitata e difficoltà nel creare fiducia o rapporti costruttivi.
AREA DEL SELF- MANAGEMENT TENUTA EMOTIVA	7	Eccelle nella gestione emotiva, trasmettendo sicurezza e stabilità al gruppo anche nei momenti di forte pressione.
	6	Gestisce con efficacia lo stress e le pressioni, mantenendo lucidità e coerenza nelle proprie azioni.
	5	Dimostra buona tenuta emotiva, reagendo in modo equilibrato anche a situazioni stressanti.
	3-4	Mantiene il controllo emotivo in situazioni semplici, con qualche difficoltà in contesti più complessi.
	1-2	Gestisce le proprie emozioni in maniera iniziale, con margini di sviluppo nella stabilità in situazioni di pressione.

DETTAGLIO VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DIRIGENTI DI SERVIZIO		
Sotto-fattore	Voto	Item di valutazione
AREA COGNITIVA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	6	Trasforma i problemi in opportunità di miglioramento, anticipa i rischi e implementa soluzioni innovative e sostenibili.
	5	Gestisce i problemi con prontezza, valuta alternative e coinvolge efficacemente gli attori interessati.
	4	Analizza le criticità, propone soluzioni adeguate e le applica con discreta autonomia.
	3	Individua i problemi ma propone soluzioni limitate e non sempre efficaci.
	1-2	Fatica a riconoscere le criticità e tende a rinviare o evitare le decisioni.
AREA MANAGERIALE GESTIONE DEI PROCESSI	6	Ottimizza i processi con approccio sistematico e innovativo, promuovendo miglioramento continuo e risultati eccellenti.
	5	Conduce i processi in modo efficace, prevenendo criticità e favorendo la collaborazione tra strutture.
	4	Organizza e coordina i processi in maniera ordinata, garantendo una gestione complessivamente adeguata.
	3	Dimostra attenzione parziale alla gestione dei processi, con risultati discontinui.
	1-2	Gestisce i processi in modo basilare, con approccio operativo non sempre strutturato e margini di miglioramento nell'allineamento.
AREA MANAGERIALE SVILUPPO DEI COLLABORATORI	6	Esercita una leadership autorevole e inclusiva, rafforzando fiducia, motivazione e responsabilizzazione del gruppo.
	5	Stimola coesione, valorizza i contributi individuali e sostiene il raggiungimento degli obiettivi comuni.
	4	Guida il gruppo in modo ordinato, assicurando collaborazione e chiarezza nei ruoli.
	3	Guida il gruppo in modo semplice, con qualche difficoltà a motivare o valorizzare i contributi individuali.
	1-2	Fornisce indicazioni di base al gruppo, con margini di sviluppo nella chiarezza e nel coordinamento.
AREA REALIZZATIVA DECISIONE RESPONSABILE	7	Assume decisioni tempestive e lungimiranti, valutando impatti complessivi e tutelando sempre l'interesse collettivo.
	6	Dimostra autonomia e coerenza, prendendo decisioni responsabili, trasparenti e ben motivate.
	5	Valuta alternative e conseguenze, assumendo decisioni equilibrate e generalmente corrette.
	3-4	Prende decisioni con un livello minimo di analisi, ma non sempre coerenti con obiettivi e responsabilità.
	1-2	Assume decisioni con un approccio iniziale o limitato, con margini di sviluppo nella ponderazione e valutazione delle alternative.

AREA RELAZIONALE GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE	5	Gestisce con eccellenza relazioni complesse, comunica in modo impeccabile, comprende i bisogni e costruisce fiducia e collaborazione durature.
	4	Gestisce con sicurezza le relazioni, comunica con disponibilità e coglie le esigenze, favorendo rapporti positivi e collaborativi.
	3	Mantiene relazioni efficaci e cordiali, comunica in modo adeguato e instaura rapporti costruttivi, con qualche margine di miglioramento.
	2	Gestisce le relazioni in modo basilare; mostra cordialità ma fatica a comprendere bisogni e a mantenere rapporti collaborativi.
	1	Partecipa alle relazioni in modo iniziale, con comunicazione limitata e difficoltà nel creare fiducia o rapporti costruttivi.
AREA DEL SELF- MANAGEMENT TENUTA EMOTIVA	5	Eccelle nella gestione emotiva, trasmettendo sicurezza e stabilità al gruppo anche nei momenti di forte pressione.
	4	Gestisce con efficacia lo stress e le pressioni, mantenendo lucidità e coerenza nelle proprie azioni.
	3	Dimostra buona tenuta emotiva, reagendo in modo equilibrato anche a situazioni stressanti.
	2	Mantiene il controllo emotivo in situazioni semplici, con qualche difficoltà in contesti più complessi.
	1	Gestisce le proprie emozioni in maniera iniziale, con margini di sviluppo nella stabilità in situazioni di pressione.

DETTAGLIO VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DIRIGENTI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA AUTONOMA		
Sotto-fattore	Voto	Item di valutazione
AREA COGNITIVA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	6	Trasforma i problemi in opportunità di miglioramento, anticipa i rischi e implementa soluzioni innovative e sostenibili.
	5	Gestisce i problemi con prontezza, valuta alternative e coinvolge efficacemente gli attori interessati.
	4	Analizza le criticità, propone soluzioni adeguate e le applica con discreta autonomia.
	3	Individua i problemi ma propone soluzioni limitate e non sempre efficaci.
	1-2	Fatica a riconoscere le criticità e tende a rinviare o evitare le decisioni.
AREA MANAGERIALE GESTIONE DEI PROCESSI	6	Ottimizza i processi con approccio sistematico e innovativo, promuovendo miglioramento continuo e risultati eccellenti.
	5	Conduce i processi in modo efficace, prevenendo criticità e favorendo la collaborazione tra strutture.
	4	Organizza e coordina i processi in maniera ordinata, garantendo una gestione complessivamente adeguata.
	3	Dimostra attenzione parziale alla gestione dei processi, con risultati discontinui.
	1-2	Gestisce i processi in modo basilare, con approccio operativo non sempre strutturato e margini di miglioramento nell'allineamento.
AREA MANAGERIALE SVILUPPO DEI COLLABORATORI	6	Esercita una leadership autorevole e inclusiva, rafforzando fiducia, motivazione e responsabilizzazione del gruppo.
	5	Stimola coesione, valorizza i contributi individuali e sostiene il raggiungimento degli obiettivi comuni.
	4	Guida il gruppo in modo ordinato, assicurando collaborazione e chiarezza nei ruoli.
	3	Guida il gruppo in modo semplice, con qualche difficoltà a motivare o valorizzare i contributi individuali.
	1-2	Fornisce indicazioni di base al gruppo, con margini di sviluppo nella chiarezza e nel coordinamento.
AREA REALIZZATIVA DECISIONE RESPONSABILE	7	Assume decisioni tempestive e lungimiranti, valutando impatti complessivi e tutelando sempre l'interesse collettivo.
	6	Dimostra autonomia e coerenza, prendendo decisioni responsabili, trasparenti e ben motivate.
	5	Valuta alternative e conseguenze, assumendo decisioni equilibrate e generalmente corrette.
	3-4	Prende decisioni con un livello minimo di analisi, ma non sempre coerenti con obiettivi e responsabilità.
	1-2	Assume decisioni con un approccio iniziale o limitato, con margini di sviluppo nella ponderazione e valutazione delle alternative.

AREA RELAZIONALE GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE	5	Gestisce con eccellenza relazioni complesse, comunica in modo impeccabile, comprende i bisogni e costruisce fiducia e collaborazione durature.
	4	Gestisce con sicurezza le relazioni, comunica con disponibilità e coglie le esigenze, favorendo rapporti positivi e collaborativi.
	3	Mantiene relazioni efficaci e cordiali, comunica in modo adeguato e instaura rapporti costruttivi, con qualche margine di miglioramento.
	2	Gestisce le relazioni in modo basilare; mostra cordialità ma fatica a comprendere bisogni e a mantenere rapporti collaborativi.
	1	Partecipa alle relazioni in modo iniziale, con comunicazione limitata e difficoltà nel creare fiducia o rapporti costruttivi.
AREA DEL SELF- MANAGEMENT TENUTA EMOTIVA	5	Eccelle nella gestione emotiva, trasmettendo sicurezza e stabilità al gruppo anche nei momenti di forte pressione.
	4	Gestisce con efficacia lo stress e le pressioni, mantenendo lucidità e coerenza nelle proprie azioni.
	3	Dimostra buona tenuta emotiva, reagendo in modo equilibrato anche a situazioni stressanti.
	2	Mantiene il controllo emotivo in situazioni semplici, con qualche difficoltà in contesti più complessi.
	1	Gestisce le proprie emozioni in maniera iniziale, con margini di sviluppo nella stabilità in situazioni di pressione.

DETTAGLIO VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DIRIGENTI DI UNITÀ DI PROGETTO		
Sotto-fattore	Voto	Item di valutazione
AREA COGNITIVA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	6	Trasforma i problemi in opportunità di miglioramento, anticipa i rischi e implementa soluzioni innovative e sostenibili.
	5	Gestisce i problemi con prontezza, valuta alternative e coinvolge efficacemente gli attori interessati.
	4	Analizza le criticità, propone soluzioni adeguate e le applica con discreta autonomia.
	3	Individua i problemi ma propone soluzioni limitate e non sempre efficaci.
	1-2	Fatica a riconoscere le criticità e tende a rinviare o evitare le decisioni.
AREA MANAGERIALE GESTIONE DEI PROCESSI	6	Ottimizza i processi con approccio sistematico e innovativo, promuovendo miglioramento continuo e risultati eccellenti.
	5	Conduce i processi in modo efficace, prevenendo criticità e favorendo la collaborazione tra strutture.
	4	Organizza e coordina i processi in maniera ordinata, garantendo una gestione complessivamente adeguata.
	3	Dimostra attenzione parziale alla gestione dei processi, con risultati discontinui.
	1-2	Gestisce i processi in modo basilare, con approccio operativo non sempre strutturato e margini di miglioramento nell'allineamento.
AREA MANAGERIALE SVILUPPO DEI COLLABORATORI	6	Esercita una leadership autorevole e inclusiva, rafforzando fiducia, motivazione e responsabilizzazione del gruppo.
	5	Stimola coesione, valorizza i contributi individuali e sostiene il raggiungimento degli obiettivi comuni.
	4	Guida il gruppo in modo ordinato, assicurando collaborazione e chiarezza nei ruoli.
	3	Guida il gruppo in modo semplice, con qualche difficoltà a motivare o valorizzare i contributi individuali.
	1-2	Fornisce indicazioni di base al gruppo, con margini di sviluppo nella chiarezza e nel coordinamento.
AREA REALIZZATIVA DECISIONE RESPONSABILE	7	Assume decisioni tempestive e lungimiranti, valutando impatti complessivi e tutelando sempre l'interesse collettivo.
	6	Dimostra autonomia e coerenza, prendendo decisioni responsabili, trasparenti e ben motivate.
	5	Valuta alternative e conseguenze, assumendo decisioni equilibrate e generalmente corrette.
	3-4	Prende decisioni con un livello minimo di analisi, ma non sempre coerenti con obiettivi e responsabilità.
	1-2	Assume decisioni con un approccio iniziale o limitato, con margini di sviluppo nella ponderazione e valutazione delle alternative.

AREA RELAZIONALE GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE	5	Gestisce con eccellenza relazioni complesse, comunica in modo impeccabile, comprende i bisogni e costruisce fiducia e collaborazione durature.
	4	Gestisce con sicurezza le relazioni, comunica con disponibilità e coglie le esigenze, favorendo rapporti positivi e collaborativi.
	3	Mantiene relazioni efficaci e cordiali, comunica in modo adeguato e instaura rapporti costruttivi, con qualche margine di miglioramento.
	2	Gestisce le relazioni in modo basilare; mostra cordialità ma fatica a comprendere bisogni e a mantenere rapporti collaborativi.
	1	Partecipa alle relazioni in modo iniziale, con comunicazione limitata e difficoltà nel creare fiducia o rapporti costruttivi.
AREA DEL SELF- MANAGEMENT TENUTA EMOTIVA	5	Eccelle nella gestione emotiva, trasmettendo sicurezza e stabilità al gruppo anche nei momenti di forte pressione.
	4	Gestisce con efficacia lo stress e le pressioni, mantenendo lucidità e coerenza nelle proprie azioni.
	3	Dimostra buona tenuta emotiva, reagendo in modo equilibrato anche a situazioni stressanti.
	2	Mantiene il controllo emotivo in situazioni semplici, con qualche difficoltà in contesti più complessi.
	1	Gestisce le proprie emozioni in maniera iniziale, con margini di sviluppo nella stabilità in situazioni di pressione.

DETTAGLIO VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DIRIGENTI DI STAFF		
Sotto-fattore	Voto	Item di valutazione
AREA COGNITIVA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	13-15	Trasforma i problemi in opportunità di miglioramento, anticipa i rischi e implementa soluzioni innovative e sostenibili.
	10-12	Gestisce i problemi con prontezza, valuta alternative e coinvolge efficacemente gli attori interessati.
	7-9	Analizza le criticità, propone soluzioni adeguate e le applica con discreta autonomia.
	4-6	Individua i problemi ma propone soluzioni limitate e non sempre efficaci.
	1-3	Fatica a riconoscere le criticità e tende a rinviare o evitare le decisioni.
AREA MANAGERIALE GESTIONE DEI PROCESSI	13-15	Ottimizza i processi con approccio sistematico e innovativo, promuovendo miglioramento continuo e risultati eccellenti.
	10-12	Conduce i processi in modo efficace, prevenendo criticità e favorendo la collaborazione tra strutture.
	7-9	Organizza e coordina i processi in maniera ordinata, garantendo una gestione complessivamente adeguata.
	4-6	Dimostra attenzione parziale alla gestione dei processi, con risultati discontinui.
	1-3	Gestisce i processi in modo basilare, con approccio operativo non sempre strutturato e margini di miglioramento nell'allineamento.
AREA MANAGERIALE SVILUPPO DEI COLLABORATORI	5 (0)*	Esercita una leadership autorevole e inclusiva, rafforzando fiducia, motivazione e responsabilizzazione del gruppo.
	4 (0)*	Stimola coesione, valorizza i contributi individuali e sostiene il raggiungimento degli obiettivi comuni.
	3 (0)*	Guida il gruppo in modo ordinato, assicurando collaborazione e chiarezza nei ruoli.
	2 (0)*	Guida il gruppo in modo semplice, con qualche difficoltà a motivare o valorizzare i contributi individuali.
	1 (0)*	Fornisce indicazioni di base al gruppo, con margini di sviluppo nella chiarezza e nel coordinamento.
AREA REALIZZATIVA DECISIONE RESPONSABILE	13-15	Assume decisioni tempestive e lungimiranti, valutando impatti complessivi e tutelando sempre l'interesse collettivo.
	10-12	Dimostra autonomia e coerenza, prendendo decisioni responsabili, trasparenti e ben motivate.
	7-9	Valuta alternative e conseguenze, assumendo decisioni equilibrate e generalmente corrette.
	4-6	Prende decisioni con un livello minimo di analisi, ma non sempre coerenti con obiettivi e responsabilità.
	1-3	Assume decisioni con un approccio iniziale o limitato, con margini di sviluppo nella ponderazione e valutazione delle alternative.

* Nel caso in cui al dirigente di staff non siano assegnate risorse umane, il punteggio dell'Area Manageriale – Sviluppo dei Collaboratori è trasferito sull'Area del Self- Management – Tenuta Emotiva.

AREA RELAZIONALE GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE	9-10	Gestisce con eccellenza relazioni complesse, comunica in modo impeccabile, comprende i bisogni e costruisce fiducia e collaborazione durature.
	7-8	Gestisce con sicurezza le relazioni, comunica con disponibilità e coglie le esigenze, favorendo rapporti positivi e collaborativi.
	5-6	Mantiene relazioni efficaci e cordiali, comunica in modo adeguato e instaura rapporti costruttivi, con qualche margine di miglioramento.
	3-4	Gestisce le relazioni in modo basilare; mostra cordialità ma fatica a comprendere bisogni e a mantenere rapporti collaborativi.
	1-2	Partecipa alle relazioni in modo iniziale, con comunicazione limitata e difficoltà nel creare fiducia o rapporti costruttivi.
AREA DEL SELF- MANAGEMENT TENUTA EMOTIVA	5 (9-10)*	Eccelle nella gestione emotiva, trasmettendo sicurezza e stabilità al gruppo anche nei momenti di forte pressione.
	4 (7-8)*	Gestisce con efficacia lo stress e le pressioni, mantenendo lucidità e coerenza nelle proprie azioni.
	3 (5-6)*	Dimostra buona tenuta emotiva, reagendo in modo equilibrato anche a situazioni stressanti.
	2 (3-4)*	Mantiene il controllo emotivo in situazioni semplici, con qualche difficoltà in contesti più complessi.
	1 (1-2)*	Gestisce le proprie emozioni in maniera iniziale, con margini di sviluppo nella stabilità in situazioni di pressione.



ALLEGATO 3

SCHEDE FINALI

Area Direzione Generale
Servizio Programmazione e Valutazione

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DIRIGENTI APICALI		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

AMBITO	COMPONENTE RISULTATO	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO REALIZZATO
COMPONENTE OGGETTIVA			
OBIETTIVI SPECIFICI¹ <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda estratta dalla procedura di valutazione)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura	25 (30)	
	Grado di raggiungimento dell'obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura	5 (0)	
OBIETTIVI GESTIONALI² <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	10 (0)	
OBIETTIVI TRASVERSALI/DI ENTI <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali	10 (20)	
COMPONENTE SOGGETTIVA			
AREA COGNITIVA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<i>Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.</i> Indicatori di comportamento:	9	

¹ Indica la media di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura di riferimento, compresi quelli eventualmente assegnati allo stesso dirigente apicale.

Nel caso in cui l'obiettivo specifico definito coincida con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all'unico obiettivo.

² Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali (in caso di mancata assegnazione degli obiettivi gestionali dal Direttore Generale al dirigente apicale, la relativa quota è trasferita sugli obiettivi trasversali dell'ente).

	• Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire; • Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari; • Propone soluzioni efficaci e di qualità sotto il profilo tecnico; • Propone soluzioni tempestive, sotto il profilo della redazione degli atti amministrativi.		
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA MANAGERIALE GESTIONE DEI PROCESSI	<i>Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.</i> Indicatori di comportamento: • Programma efficacemente le attività da realizzare; • Condivide le soluzioni organizzative prospettate con il dirigente apicale di riferimento e con la struttura; • Effettua periodici briefing di aggiornamento e di monitoraggio; • È in grado di traguardare il pieno e completo raggiungimento degli obiettivi di performance.	9	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA MANAGERIALE SVILUPPO DEI COLLABORATORI	<i>Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza e di equità organizzativa.</i> Indicatori di comportamento: • Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali; • Fornisce feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi;	8	

	Propone all'Area Risorse Umane specifici percorsi di formazione professionale per il settore di riferimento; Promuove e valorizza i collaboratori, favorendo il massimo benessere organizzativo nella struttura nel rispetto degli istituti contrattuali nazionali e decentrati.		
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA REALIZZATIVA DECISIONE RESPONSABILE	<i>Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'Amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability)</i> Indicatori di comportamento: - Condivide le decisioni con il gruppo di lavoro; - Motiva, anche in situazioni di necessaria tempestività, il ragionamento che supporta la decisione; - Analizza eventuali pareri contrari e ne tiene conto per la decisione finale; - Esterna la decisione presa e ne assume la responsabilità.	8	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA RELAZIONALE GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE	<i>Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.</i> Indicatori di comportamento: - Mantiene un atteggiamento cordiale con gli interlocutori interni ed esterni; - Analizza le necessità e i bisogni dei diversi interlocutori;	9	

	• Si rende disponibile nella comunicazione; • Instaura rapporti costruttivi.		
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA DEL SELF-MANAGEMENT TENUTA EMOTIVA	<i>Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.</i> Indicatori di comportamento: • Mantiene l'impegno anche di fronte a ostacoli o criticità; • Si fa carico in prima persona dei problemi; • Motiva il gruppo di lavoro anche in situazioni di forte stress; • Riesce ad attuare una mediazione in situazioni di conflitto.	7	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
TOTALE		100	

DATA

FIRMA

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DIRIGENTI DI SERVIZIO		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

AMBITO	COMPONENTE RISULTATO	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO REALIZZATO
COMPONENTE OGGETTIVA			
OBIETTIVI SPECIFICI¹ <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda estratta dalla procedura di valutazione)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura	25 (33)	
	Grado di raggiungimento dell'obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura	8 (0)	
OBIETTIVI GESTIONALI <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	25	
OBIETTIVI TRASVERSALI/DI ENTE <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali	7	
COMPONENTE SOGGETTIVA			
AREA COGNITIVA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<i>Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.</i> Indicatori di comportamento: Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire;	6	

¹ Nel caso in cui l'obiettivo specifico definito coincida con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all'unico obiettivo.

	• Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari; • Propone soluzioni efficaci e di qualità sotto il profilo tecnico; • Propone soluzioni tempestive, sotto il profilo della redazione degli atti amministrativi.		
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA MANAGERIALE GESTIONE DEI PROCESSI	<i>Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.</i> Indicatori di comportamento: • Programma efficacemente le attività da realizzare; • Condivide le soluzioni organizzative prospettate con il dirigente apicale di riferimento e con la struttura; • Effettua periodici briefing di aggiornamento e di monitoraggio; • È in grado di traguardare il pieno e completo raggiungimento degli obiettivi di performance.	6	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA MANAGERIALE SVILUPPO DEI COLLABORATORI	<i>Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza e di equità organizzativa.</i> Indicatori di comportamento: • Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali; • Fornisce feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi; Propone all'Area Risorse Umane specifici percorsi di formazione professionale per il settore di riferimento;	6	

	Promuove e valorizza i collaboratori, favorendo il massimo benessere organizzativo nella struttura nel rispetto degli istituti contrattuali nazionali e decentrati.		
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA REALIZZATIVA DECISIONE RESPONSABILE	<i>Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'Amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability)</i> Indicatori di comportamento: - Condivide le decisioni con il gruppo di lavoro; - Motiva, anche in situazioni di necessaria tempestività, il ragionamento che supporta la decisione; - Analizza eventuali pareri contrari e ne tiene conto per la decisione finale; - Esterna la decisione presa e ne assume la responsabilità.	7	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA RELAZIONALE GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE	<i>Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.</i> Indicatori di comportamento: - Mantiene un atteggiamento cordiale con gli interlocutori interni ed esterni; - Analizza le necessità e i bisogni dei diversi interlocutori; - Si rende disponibile nella comunicazione; - Instaura rapporti costruttivi.	5	

[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]

AREA DEL SELF-MANAGEMENT TENUTA EMOTIVA	<i>Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.</i> Indicatori di comportamento: • Mantiene l'impegno anche di fronte a ostacoli o criticità; • Si fa carico in prima persona dei problemi; • Motiva il gruppo di lavoro anche in situazioni di forte stress; • Riesce ad attuare una mediazione in situazioni di conflitto.	5	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
TOTALE		100	

DATA

FIRMA

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DIRIGENTI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA AUTONOMA		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

AMBITO	COMPONENTE RISULTATO	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO REALIZZATO
COMPONENTE OGGETTIVA			
OBIETTIVI SPECIFICI¹ <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda estratta dalla procedura di valutazione)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura	25 (33)	
	Grado di raggiungimento dell'obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura	8 (0)	
OBIETTIVI GESTIONALI <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	25	
OBIETTIVI TRASVERSALI/DI ENTE <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali	7	
COMPONENTE SOGGETTIVA			
AREA COGNITIVA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<i>Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.</i> Indicatori di comportamento: - Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire; - Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari;	6	

¹ Nel caso in cui l'obiettivo specifico definito coincida con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all'unico obiettivo.

	• Propone soluzioni efficaci e di qualità sotto il profilo tecnico; • Propone soluzioni tempestive, sotto il profilo della redazione degli atti amministrativi.		
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA MANAGERIALE GESTIONE DEI PROCESSI	<i>Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.</i> Indicatori di comportamento: • Programma efficacemente le attività da realizzare; • Condivide le soluzioni organizzative prospettate con il dirigente apicale di riferimento e con la struttura; • Effettua periodici briefing di aggiornamento e di monitoraggio; • È in grado di traguardare il pieno e completo raggiungimento degli obiettivi di performance.	6	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA MANAGERIALE SVILUPPO DEI COLLABORATORI	<i>Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza e di equità organizzativa.</i> Indicatori di comportamento: • Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali; • Fornisce feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi; Propone all'Area Risorse Umane specifici percorsi di formazione professionale per il settore di riferimento; • Promuove e valorizza i collaboratori, favorendo il massimo benessere	6	

	organizzativo nella struttura nel rispetto degli istituti contrattuali nazionali e decentrati.		
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA REALIZZATIVA DECISIONE RESPONSABILE	<i>Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'Amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability)</i> Indicatori di comportamento: • Condivide le decisioni con il gruppo di lavoro; • Motiva, anche in situazioni di necessaria tempestività, il ragionamento che supporta la decisione; • Analizza eventuali pareri contrari e ne tiene conto per la decisione finale; • Esterna la decisione presa e ne assume la responsabilità.	7	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA RELAZIONALE GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE	<i>Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.</i> Indicatori di comportamento: • Mantiene un atteggiamento cordiale con gli interlocutori interni ed esterni; • Analizza le necessità e i bisogni dei diversi interlocutori; • Si rende disponibile nella comunicazione; • Instaura rapporti costruttivi.	5	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			

AREA DEL SELF-MANAGEMENT TENUTA EMOTIVA	<i>Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.</i> Indicatori di comportamento: • Mantiene l'impegno anche di fronte a ostacoli o criticità; • Si fa carico in prima persona dei problemi; • Motiva il gruppo di lavoro anche in situazioni di forte stress; • Riesce ad attuare una mediazione in situazioni di conflitto.	5	
<i>[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]</i>			
TOTALE		100	

DATA

FIRMA

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DIRIGENTI DI UNITÀ DI PROGETTO		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

AMBITO	COMPONENTE RISULTATO	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO REALIZZATO
COMPONENTE OGGETTIVA			
OBIETTIVI SPECIFICI¹ <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda estratta dalla procedura di valutazione)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura	25 (33)	
	Grado di raggiungimento dell'obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura	8 (0)	
OBIETTIVI GESTIONALI <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	25	
OBIETTIVI TRASVERSALI/DI ENTE <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali	7	
COMPONENTE SOGGETTIVA			
AREA COGNITIVA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<i>Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.</i> Indicatori di comportamento: - Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire; - Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari;	6	

¹ Nel caso in cui l'obiettivo specifico definito coincida con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all'unico obiettivo.

	• Propone soluzioni efficaci e di qualità sotto il profilo tecnico; • Propone soluzioni tempestive, sotto il profilo della redazione degli atti amministrativi.		
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA MANAGERIALE GESTIONE DEI PROCESSI	<i>Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.</i> Indicatori di comportamento: • Programma efficacemente le attività da realizzare; • Condivide le soluzioni organizzative prospettate con il dirigente apicale di riferimento e con la struttura; • Effettua periodici briefing di aggiornamento e di monitoraggio; • È in grado di traguardare il pieno e completo raggiungimento degli obiettivi di performance.	6	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA MANAGERIALE SVILUPPO DEI COLLABORATORI	<i>Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza e di equità organizzativa.</i> Indicatori di comportamento: • Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali; • Fornisce feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi; Propone all'Area Risorse Umane specifici percorsi di formazione professionale per il settore di riferimento; • Promuove e valorizza i collaboratori, favorendo il massimo benessere	6	

	organizzativo nella struttura nel rispetto degli istituti contrattuali nazionali e decentrati.		
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA REALIZZATIVA DECISIONE RESPONSABILE	<i>Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'Amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability)</i> Indicatori di comportamento: • Condivide le decisioni con il gruppo di lavoro; • Motiva, anche in situazioni di necessaria tempestività, il ragionamento che supporta la decisione; • Analizza eventuali pareri contrari e ne tiene conto per la decisione finale; • Esterna la decisione presa e ne assume la responsabilità.	7	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA RELAZIONALE GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE	<i>Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.</i> Indicatori di comportamento: • Mantiene un atteggiamento cordiale con gli interlocutori interni ed esterni; • Analizza le necessità e i bisogni dei diversi interlocutori; • Si rende disponibile nella comunicazione; • Instaura rapporti costruttivi.	5	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			

AREA DEL SELF-MANAGEMENT TENUTA EMOTIVA	<i>Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.</i> Indicatori di comportamento: • Mantiene l'impegno anche di fronte a ostacoli o criticità; • Si fa carico in prima persona dei problemi; • Motiva il gruppo di lavoro anche in situazioni di forte stress; • Riesce ad attuare una mediazione in situazioni di conflitto.	5	
<i>[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]</i>			
TOTALE		100	

DATA

FIRMA

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DIRIGENTI DI STAFF		
CODICE STRUTTURA	DENOMINAZIONE STRUTTURA	DECRETO SINDACALE CONFERIMENTO
NOME	COGNOME	PERIODO

AMBITO	COMPONENTE RISULTATO	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO REALIZZATO
COMPONENTE OGGETTIVA			
OBIETTIVI SPECIFICI¹ <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda estratta dalla procedura di valutazione)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura	15 (20)	
	Grado di raggiungimento dell'obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura	5 (0)	
OBIETTIVI GESTIONALI <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	8	
OBIETTIVI TRASVERSALI/DI ENTE <i>(Per il dettaglio, si veda l'allegata scheda)</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali	7	
COMPONENTE SOGGETTIVA			
AREA COGNITIVA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<i>Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.</i> Indicatori di comportamento: - Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire; - Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari;	15	

¹ Nel caso in cui l'obiettivo specifico definito coincida con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all'unico obiettivo.

	• Propone soluzioni efficaci e di qualità sotto il profilo tecnico; • Propone soluzioni tempestive, sotto il profilo della redazione degli atti amministrativi.		
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA MANAGERIALE GESTIONE DEI PROCESSI	<i>Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.</i> Indicatori di comportamento: • Programma efficacemente le attività da realizzare; • Condivide le soluzioni organizzative prospettate con il dirigente apicale di riferimento e con la struttura; • Effettua periodici briefing di aggiornamento e di monitoraggio; • È in grado di traguardare il pieno e completo raggiungimento degli obiettivi di performance.	15	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA MANAGERIALE SVILUPPO DEI COLLABORATORI	<i>Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza e di equità organizzativa.</i> Indicatori di comportamento: • Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali; • Fornisce feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi;	5 (0) ²	

² Nel caso in cui al dirigente di staff non siano assegnate risorse umane, il punteggio dell'Area Manageriale – Sviluppo dei Collaboratori è trasferito sull'Area del Self- Management – Tenuta Emotiva.

	Propone all'Area Risorse Umane specifici percorsi di formazione professionale per il settore di riferimento; Promuove e valorizza i collaboratori, favorendo il massimo benessere organizzativo nella struttura nel rispetto degli istituti contrattuali nazionali e decentrati.		
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA REALIZZATIVA DECISIONE RESPONSABILE	<i>Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'Amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability)</i> Indicatori di comportamento: - Condivide le decisioni con il gruppo di lavoro; - Motiva, anche in situazioni di necessaria tempestività, il ragionamento che supporta la decisione; - Analizza eventuali pareri contrari e ne tiene conto per la decisione finale; - Esterna la decisione presa e ne assume la responsabilità.	15	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA RELAZIONALE GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE	<i>Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.</i> Indicatori di comportamento: - Mantiene un atteggiamento cordiale con gli interlocutori interni ed esterni; - Analizza le necessità e i bisogni dei diversi interlocutori;	10	

	• <i>Si rende disponibile nella comunicazione;</i> • <i>Instaura rapporti costruttivi.</i>		
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
AREA DEL SELF-MANAGEMENT TENUTA EMOTIVA	<i>Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.</i> Indicatori di comportamento: • <i>Mantiene l'impegno anche di fronte a ostacoli o criticità;</i> • <i>Si fa carico in prima persona dei problemi;</i> • <i>Motiva il gruppo di lavoro anche in situazioni di forte stress;</i> • <i>Riesce ad attuare una mediazione in situazioni di conflitto.</i>	5 (10) ²	
[Riportare le motivazioni espresse dal valutatore]			
TOTALE		100	

DATA

FIRMA