

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI E LA POLITICA DI INCENTIVAZIONE



Comune di Genova



SOMMARIO

- 1. PREMESSA E SOMMARIO**
- 2. PRINCIPI NORMATIVI**
- 3. GLI AMBITI DELLA VALUTAZIONE**
- 4. IL SISTEMA INCENTIVANTE**
- 5. INCARICHI AD INTERIM**
- 6. BONUS**
- 7. LA DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**
- 8. CALCOLO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**
- 9. FASI DEL PROCESSO**

LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI E LA POLITICA DI INCENTIVAZIONE

1. PREMESSA E SOMMARIO

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali rappresenta uno strumento essenziale di governo dell'organizzazione e deve essere in grado di fornire informazioni utili ad alimentare decisioni nei seguenti ambiti:

- a) Politiche formative
- b) Attribuzione degli incarichi
- c) Politiche di incentivazione

Il nesso con le politiche di incentivazione è quello privilegiato nel nostro quadro normativo che, dettando regole in materia di incentivazione, condiziona fortemente la stessa configurazione dei sistemi di valutazione delle Pubbliche Amministrazioni, vincolati dalle norme di cui al decreto legislativo 150/2009, al decreto legge 81/2021, ai contratti collettivi nazionali. D'altra parte, la metodologia di valutazione deve essere coerente con il sistema di programmazione e controllo in uso nell'ente, iscritto in documenti come il DUP e il PIAO, a loro volta schematizzati dal legislatore.

2. PRINCIPI NORMATIVI

Le Pubbliche Amministrazioni si devono avvalere di una serie di meccanismi volti a consentire la pianificazione, la programmazione, la misurazione e, infine, la valutazione della propria "performance", intesa come l'insieme dei risultati delle azioni strategiche e delle attività poste in essere per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

Nel decreto legislativo 150/2009 le logiche della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il decreto legislativo 74/2017 è intervenuto sul decreto legislativo 150/2009 sottolineando, tra l'altro, come, per i dirigenti, la valutazione della performance individuale e organizzativa rilevi ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato. Elementi di novità sono stati introdotti in tema di allineamento degli obiettivi di performance individuali con la mission istituzionale.

3. GLI AMBITI DELLA VALUTAZIONE

Il PIAO, Piano integrato di Attività e Organizzazione, introdotto nel nostro regolamento dall'art. 6 del DL n. 80/2021, nella sezione dedicata alla Performance, individua gli obiettivi annuali e pluriennali di performance organizzativa e individuale che l'Amministrazione attribuisce ai responsabili di struttura.

Gli obiettivi vengono assegnati a seguito di un confronto tra valutatori e dirigenti; si annotano eventuali riserve dei dirigenti.

La valutazione della performance dei dirigenti è collegata al sistema degli obiettivi definiti nel PIAO e allo sviluppo di competenze professionali e manageriali, secondo il seguente schema:

	Elemento di valutazione	Modalità
Performance organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> Misure Generali obbligatorie definite nella Sezione Rischi corruttivi e Trasparenza del PIAO Rispetto dei tempi di pagamento da parte del singolo responsabile di struttura 	On/Off
		On/ -30% retribuzione di risultato
Performance individuale	Obiettivi di struttura	Punteggio (20pt)
	Obiettivi specifici o di progetto	Punteggio (30pt)
	Comportamenti e competenze professionali e manageriali	Punteggio (50pt)
	Punti totale	Punteggio(100pt)

- a. **Performance organizzativa**: esprime il risultato conseguito dall'Amministrazione come struttura organizzativa nel suo complesso da valutarsi secondo il rispetto di obiettivi trasversali e comuni a tutte le strutture dell'Ente (Misure Generali obbligatorie previste dalla Sezione Rischi corruttivi e Trasparenza del PIAO) e rispetto dei tempi di pagamento). Sono obiettivi on/off sull'incentivazione individuale o su parte di essa.
- b. **Performance individuale** costituita da:
- obiettivi di struttura**: che esprimono nel loro complesso il risultato gestionale atteso da ciascun centro di responsabilità in relazione alle risorse assegnate;
 - obiettivi specifici** che corrispondono a realizzazioni attese diverse ed ulteriori;
 - competenze e comportamenti dei singoli dirigenti** (*saper, saper fare, saper essere*). Si fa riferimento alla valutazione delle soft skills e delle competenze manageriali espresse da ciascun dirigente.

4. IL SISTEMA INCENTIVANTE

Obiettivi di performance organizzativa:

- Anticorruzione**: le Misure Generali obbligatorie sono definite nella Sezione Rischi corruttivi e Trasparenza del PIAO e verificate dal Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza (RPCT) in relazione al loro grado di attuazione.
- Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture**: l'articolo 4-bis del DL 13/2023 ha previsto che le amministrazioni pubbliche, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance, debbano assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali, specifici obiettivi annuali per il rispetto dei tempi di pagamento (riferiti all'indicatore di ritardo annuale articolo 1, commi 859 lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018 n. 145). Tali obiettivi sono valutati ai fini della retribuzione di risultato in misura non inferiore al 30%.

[Gli obiettivi di performance individuali](#) sono proposti al Vice Direttore Generale che ne coordina l'individuazione nel confronto con il Direttore Generale Operativo, i Direttori di Area, i Direttori, i Dirigenti, alla luce della priorità individuate dall'Amministrazione in coerenza con gli obiettivi strategici e operativi del DUP.

- **Obiettivi di struttura**

Le specifiche degli obiettivi di struttura sono individuate selezionando un gruppo di indicatori ritenuti particolarmente significativi a rappresentare i risultati della *mission* delle singole strutture organizzative in relazione alle risorse assegnate.

I Direttori e i Dirigenti, di concerto con il Direttore di Area e con il supporto del Controllo di Gestione, individuano i target e gli indicatori relativi alla performance delle strutture di loro competenza che saranno proposti al Vice Direttore Generale nella fase di predisposizione del PIAO.

Gli indicatori sono, di regola, 2 per un punteggio complessivo di 20 punti.

Ove il sistema del controllo di gestione non consenta ancora di rilevare con sufficiente continuità storica le informazioni necessarie a sostenere la complessità dell'obiettivo di struttura, si sostituisce con un ulteriore obiettivo specifico.

- **Obiettivi specifici o di progetto**

Sono correlati ai risultati attesi in merito alle priorità gestionali e strategiche individuate dal PIAO.

Gli obiettivi sono 2 ai quali, ai fini dell'incentivazione, viene attribuito un punteggio complessivo di 30 punti.

I Dirigenti specialisti e i Project Manager vengono valutati su uno o più obiettivi specifici e di progetto per un punteggio complessivo di 50 punti.

I punteggi relativi agli obiettivi gestionali e specifici sono attribuiti in proporzione al grado di raggiungimento degli obiettivi. Per accedere al premio di risultato occorre un grado di raggiungimento almeno pari al 90% dell'obiettivo a cui corrisponde il 50% del punteggio attribuito.

- **I comportamenti e le competenze professionali e manageriali** fanno riferimento a "capacità" a loro volta più specificamente declinate. Per questo ambito, si fa riferimento a:

A) CAPACITÀ DI ANALISI

- a. Autonomia intellettuale;
- b. Visione sistemica.

B) CAPACITÀ GESTIONALE

- a. Pianificazione e promozione del lavoro per obiettivi;
- b. Gestione e valorizzazione delle risorse umane;
- c. Gestione delle relazioni interne ed esterne;
- d. Propensione all'innovazione, alla contaminazione, all'integrazione.

C) CAPACITÀ REALIZZATIVE

- a. Orientamento al risultato;
- b. Rispetto dei tempi.

D) SELF MANAGEMENT:

- a. Reattività;
- b. Formazione;
- c. Autorevolezza.

Queste 4 skills contribuiscono complessivamente con 50 punti al totale della valutazione della Performance del Dirigente. La valutazione viene espressa in trentesimi, come da scheda A Allegata. Per l'aspetto:

- A si attribuiscono da 1 a 10 punti
- B si attribuiscono da 1 a 10 punti
- C si attribuiscono da 1 a 5 punti
- D si attribuiscono da 1 a 5 punti

Feedback: rispetto alla valutazione dei comportamenti è previsto che i dirigenti possano supportare il processo mediante la presentazione di una relazione di sintesi da consegnarsi al 30 gennaio dell'anno successivo, mentre si prevede, con riferimento al primo semestre, un incontro di feedback con il valutato da tenersi entro il 30 luglio dell'anno di valutazione. La scheda B allegata riporta esempi di tracciabilità utilizzabili ai fini della citata relazione. In assenza della relazione il valutatore utilizza le informazioni a disposizione dell'Ente.

Il valutatore, qualora abbia modo di constatare un sostanziale disallineamento, deve dare un ritorno al valutato per evidenziare i margini di miglioramento e dare indicazioni correttive, e/o rivedere gli obiettivi.

- Con punteggio inferiore o uguale a 18, la valutazione della performance individuale del dirigente è ritenuta **negativa**.
- con punteggio tra 19 e 22 la valutazione dei comportamenti viene considerata positiva e il parametro distributivo è pari a zero.
- con punteggio pari o superiore al 23 la distribuzione segue i seguenti criteri:

Valutazione	Parametro distributivo dei 50 punti
23	25%
24	50%
25	75%
>=26	100%

5. INCARICHI AD INTERIM

In caso di assenze, oltre i 60 giorni, che prevedano il c.d. "interim", al Dirigente assegnatario dell'interim si applica quando definito nel contratto integrativo decentrato.

Il valore dell'importo attribuito a titolo di retribuzione sarà corrisposto in proporzione alla durata dell'incarico e alla valutazione complessiva dei risultati conseguiti dallo stesso nell'espletamento degli incarichi allo stesso conferito.

6. BONUS

Con il “premio della competitività” o bonus l’Amministrazione premia fino al 20% dei dirigenti che abbiano conseguito le valutazioni più elevate, nella valutazione complessiva della performance secondo criteri e modalità definiti nel vigente contratto integrativo decentrato.

7. LA DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Per l’attribuzione della retribuzione di risultato sono necessarie le seguenti condizioni:

- a) assegnazione di un incarico per un periodo superiore a 60 giorni;
- b) assenza, nell’anno di riferimento, di procedimenti disciplinari conclusi con addebito a carico del dirigente.

La determinazione della retribuzione di risultato si basa sui seguenti elementi:

Performance Organizzativa:

Ottemperanza agli obiettivi di Ente:

OT (obiettivo Trasparenza valore 1= raggiunto; 0= non raggiunto)

OTP_i (obiettivo tempi di pagamento valore 1= raggiunto e 0,70%= non raggiunto)

Performance individuale:

1. Raggiungimento obiettivo di struttura (OG)
2. Raggiungimento obiettivi specifici (OS)
3. Valutazione dei comportamenti e skills del dirigente (SK)
4. Bonus “eccellenza PB

Per accedere alla retribuzione di risultato la percentuale di raggiungimento dell’obiettivo gestionale e degli obiettivi specifici viene fissata nella misura percentuale minima del 90% a cui corrisponde il 50% dei punteggi attribuiti a ciascun obiettivo.

Per risultati compresi tra l’90% e il 100% il punteggio corrispondente viene calcolato sulla base della seguente formula:

$$x = [50 \% + 5\% * (y\% - 90\%)] * \text{punteggio attribuito all'obiettivo} / 100.$$

Dove x è il punteggio da attribuire al singolo obiettivo e y il grado di raggiungimento dell’obiettivo ottenuto nell’intervallo $90 \leq y \leq 100$

8. CALCOLO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La valutazione totale (VT_i) del dirigente i-esimo è fornito dalla seguente relazione:

$$VT_i = OTC * OTP * (OG_i + OS_i + SK_i)$$

Una volta noto il budget totale BT, definito in base alla quota disponibile sul fondo, l’ammontare della premialità distribuibile ai dirigenti (BV) sarà ottenuto sottraendo a BT l’ammontare del budget da dedicare al premio di competitività o bonus (BB) ed eventuali cifre da accantonare per ricorsi, interim, etc. (BA).

$$BV = BT - BB - BA$$

Il Budget distribuibile per la valutazione (BV) viene ripartito 50% per gli OG e OS (BVO) e 50% per SK (BSK).

a. La somma di tutte le valutazioni individuali obiettivi dei dirigenti i-esimi è:

$$VTO_{Tot} = \sum_i VTO_i \text{ [tale numero non può essere superiore a } 100 * \text{ Numero dei Dirigenti]}$$

Si introduce il coefficiente monetario della valutazione per gli obiettivi:

$$CFO = BVO / VTO_{Tot}$$

Pertanto la retribuzione di risultato obiettivi (PRMO_i) del dirigente i-esimo sarà:

$$PRMO_i = CFO * VTO_i$$

b. La somma di tutte le valutazioni individuali comportamenti dei dirigenti i-esimi è:

$$VTSK_{Tot} = \sum_i VTSK_i \text{ [tale numero non può essere superiore a } 100 * \text{ Numero dei Dirigenti]}$$

Si introduce il coefficiente:

$$CFSK = BVSK / VTSK_{Tot}$$

Pertanto la retribuzione di risultato comportamenti (PRMSK_i) del dirigente i-esimo sarà:

$$PRMSK_i = CFSK * VTSK_i$$

La retribuzione di risultato A_i del dipendente i-esimo si otterrà aggiungendo a PRMO_i, PRMSK_i l'eventuale bonus individuale PB_i.

Pertanto la retribuzione di risultato totale del dirigente i-esimo sarà:

$$PRM_i = PRMO_i + PRMSK_i + PB_i$$

ACRONIMI

OTC:	Obiettivo trasparenza e anticorruzione
OTP:	Obiettivo tempi di pagamento
OG:	Obiettivo di struttura
OS:	Obiettivo specifico
SK:	Comportamenti
BT:	Budget totale per le retribuzioni di risultato
BV:	Budget distribuibile per la valutazione
BVO:	Budget distribuibile per la valutazione Obiettivi
BVSK:	Budget distribuibile per la valutazione Comportamenti
BA:	Budget da accantonare per ricorsi, interim.
BB:	Budget Bonus
BV:	Premialità distribuibile
VT:	Valutazione totale
PRM:	Retribuzione Risultato totale
PRMO:	Retribuzione Valutazione Risultato Obiettivi
PRMSK:	Retribuzione Valutazione Risultato Comportamenti
PB:	Bonus individuale

9. FASI DEL PROCESSO

1 fase – Consuntivazione Obiettivi:

La consuntivazione del grado di raggiungimento degli obiettivi viene curata dall'Ufficio preposto al Controllo di Gestione, sottoposta alla verifica del Vice Direttore Generale per valutare eventuali neutralizzazioni e/o per precisare la pesatura degli scostamenti temporali e validata dal Nucleo di valutazione.

2 fase- Valutazione Comportamenti.

La valutazione dei comportamenti viene effettuata dal Direttore sovraordinato e sottoposta alla verifica e validazione del Vice Direttore Generale. Per quanto riguarda il Segretario Generale/Direttore Generale e il Comandante della Polizia Locale la valutazione dei comportamenti viene effettuata direttamente dal Sindaco, per quanto riguarda il Vice Direttore Generale la valutazione viene effettuata dal Direttore Generale sentito il Sindaco.

Ove si ravvisi entro giugno dell'anno in corso che la prestazione possa risultare **negativa**, il Vice Direttore Generale e il Direttore Generale Operativo, in condivisione con il proponente la valutazione, effettuano il confronto intermedio dei comportamenti organizzativi ed indicano le azioni di miglioramento ai soggetti interessati.

3fase - Consegna:

La consegna della scheda di valutazione viene effettuata dal valutatore.

10. PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE. Regole di contraddittorio

I risultati della valutazione vengono comunicati dal valutatore in sede di un confronto con il valutato. Il confronto termina con l'apposizione della firma congiunta del valutatore e del valutato e contiene le eventuali osservazioni formulate da quest'ultimo.

I ricorsi avverso la valutazione sono esaminati nel caso dei dirigenti dal Direttore generale operativo, nel caso dei Direttori di Area, dal Vice Direttore Generale, nel caso dei Direttori di Area dipendenti direttamente dal Vice Direttore Generale dal Direttore Generale. Gli esiti dei ricorsi relativi alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi vanno inviati al Nucleo di Valutazione per la successiva validazione. Le valutazioni relative a Direttore generale operativo, Vice direttore generale e Direttore generale possono essere contestate solo dinanzi al Nucleo di Valutazione.

Il ricorso deve essere presentato entro 20 giorni dalla consegna della scheda, che salgono a 30 se la consegna è effettuata nel mese di agosto.

Allegato A

SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
 Struttura:
 Dirigente:

FATTORE		VALUTAZIONE		PUNTI
A	Capacità di analisi	Autonomia Intellettuale	Esprime la capacità di formulare opinioni ponderate e argomentate, non influenzate da condizionamenti ambientali e preconcetti.	basso da 1 a 3 medio da 4 a 6 alto da 7 a 9 eccellenza 10
		Visione Sistemica	E' la capacità di integrare i diversi elementi fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di collocarli in un quadro più ampio.	
B	Capacità gestionale	Pianificazione e promozione del lavoro per obiettivi	E' la capacità di organizzare le attività proprie ed altrui in ragione di obiettivi prefissati, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione e il lavoro a distanza.	basso da 1 a 3 medio da 4 a 6 alto da 7 a 9 eccellenza 10
		Gestione e valorizzazione delle risorse umane	E' la capacità di coordinare, gestire e valutare il gruppo, valorizzando le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione, attraverso la valutazione, il riconoscimento e la delega.	
		Gestione delle relazioni interne ed esterne	Esprime la capacità di gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni o esterni all'organizzazione, costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia ed alla collaborazione.	
		Propensione all'innovazione, alla contaminazione, all'integrazione	E' la capacità di favorire e stimolare l'introduzione di nuove modalità di gestione dei processi anche attraverso l'adattamento di tecniche innovative provenienti da altre culture amministrative pubbliche e/o private.	
C	Capacità realizzative	Orientamento al risultato	Esprime l'orientamento al risultato con il vincolo rigoroso del rispetto delle regole, anche assumendosi, in condizione di complessità ed incertezza, la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei propri collaboratori.	basso 1 medio basso 2 medio 3 medio alto 4 eccellente 5
		Rispetto dei tempi	Esprime la capacità di stabilire per il proprio gruppo obiettivi chiari e realistici, definire priorità e stimare correttamente il tempo di completamento delle attività.	
D	Self Management	Reattività	Capacità di reagire lucidamente e con spirito costruttivo in situazioni lavorative di pressione, complessità, conflitto.	basso 1 medio basso 2 medio 3 medio alto 4 eccellente 5
		Formazione	Aggiornamento delle conoscenze anche in relazione alla specificità del ruolo.	
		Autorevolezza	Leadership basata sulla capacità di convincere e condividere.	

* Per le posizioni dirigenziali specialistiche che non gestiscono risorse umane non andrà valutato il fattore b, in automatico il sistema attribuirà un valore doppio al fattore c.

Allegato B

Aspetti ed evidenze a supporto della relazione da consegnarsi al 30 gennaio di ogni anno successivo a quello di valutazione

A) CAPACITÀ DI ANALISI

- 1. Autonomia intellettuale:** misura l'abilità di formulare opinioni ponderate e argomentate, non influenzate da condizionamenti ambientali e preconcetti.

Esempi di tracciabilità:

- Studi e analisi (o altre evidenze equivalenti) nelle materie di competenza della struttura realizzati in autonomia o in collaborazione.
- Sistematizzazione di metodologie innovative e loro diffusione a scopo formativo interno.
- Ruolo di formatori interni.

- 2. Visione sistemica:** è la capacità di integrare i diversi elementi fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in un quadro più ampio.

Esempi di tracciabilità:

- Studi e analisi condotti in autonomia sull'attività della propria struttura e volti ad assumere o proporre decisioni funzionali al conseguimento di livelli più elevati di efficienza e/o efficacia in coerenza con il contesto di Ente (politico, economico, sociale).
- Coinvolgimento di altre strutture nel perseguimento di obiettivi non predeterminati in linea con la visione strategica.

B) CAPACITÀ GESTIONALE

- 1. Pianificazione e promozione del lavoro per obiettivi:** organizzare le proprie attività e altrui in ragione di obiettivi prefissati, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione e il lavoro a distanza.

Esempi di tracciabilità:

- Comunicazioni formali di piani di lavoro con evidenziazione di scadenze e priorità ai collaboratori più stretti.
- Revisioni argomentate degli assetti organizzativi interni.
- Analisi strutturata dei processi e dell'assegnazione efficiente delle risorse umane.
- Documentata individuazione in autonomia di nuovi obiettivi rilevanti in corso d'anno, coerenti con le missioni istituzionali, con conseguente pianificazione e organizzazione delle risorse strumentali al perseguimento.

- 2. Gestione e valorizzazione delle risorse umane:** Coordinare, gestire e valutare il gruppo valorizzando le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione, attraverso la valutazione, il riconoscimento e la delega.

Esempi di tracciabilità:

- Soluzioni individuate rispetto a conflitti interni e difficoltà di lavoro in squadra.
- Utilizzo appropriato delle attività di formazione dei propri collaboratori, in primo luogo di quelli che conseguono con continuità le valutazioni più elevate, documentato dal competente ufficio.
- Corretto utilizzo del sistema di valutazione, apprezzato e auto analizzato in un arco pluriennale.
- Documentata analisi del benessere organizzativo della propria struttura.

- Rilevazioni anonimizzate condotte in autonomia e con criteri rigorosi della valutazione del proprio operato da parte dei collaboratori.
 - Documentato esercizio della delega a EQ e funzionari.
- 3. Gestione delle relazioni interne ed esterne:** esprime la capacità di gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni o esterni all'organizzazione, costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia ed alla collaborazione.

Comportamento osservabile

- 4. Propensione all'innovazione, alla contaminazione, all'integrazione.** Favorire e stimolare l'introduzione di nuove modalità di gestione dei processi anche attraverso l'adattamento di tecniche innovative provenienti da altre culture amministrative pubbliche e/o private.

Esempi di tracciabilità

- Documentata capacità di valutare le diverse modalità di erogazione della prestazione.
- Documentate trasformazioni delle indicazioni provenienti da interessi esterni, organizzati e non, in proposte di cambiamento coerenti con le missioni dell'Ente.

C) CAPACITA' REALIZZATIVE

- 1. Orientamento al risultato:** Esprime l'orientamento al risultato con il vincolo rigoroso del rispetto delle regole, anche assumendosi, in condizione di complessità ed incertezza, la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei propri collaboratori.

Esempi di tracciabilità:

- Documentati piani d'azione efficaci per raggiungere gli obiettivi.
- Avvio di sistemi di monitoraggio dell'avanzamento progetti/attività.
- Documentate analisi per la finalizzazione di decisioni assunte in condizioni di incertezza.

- 2. Rispetto dei tempi:** Esprime la capacità di stabilire per il proprio gruppo obiettivi chiari e realistici, definire priorità e stimare correttamente il tempo di completamento delle attività.

Esempi di tracciabilità:

- Documentati piani di assegnazione delle attività ai componenti del Gruppo.
- Documentati interventi di tempestiva risoluzione dei problemi.
- Avvio di sistemi di monitoraggio dell'avanzamento progetti/attività.

D) SELF MANAGEMENT

- 1. Reattività:** capacità di reagire lucidamente e con spirito costruttivo in situazioni lavorative di pressione, complessità, conflitto.

- 2. Autorevolezza:** Leadership basata sulla capacità di convincere e condividere.

- 3. Formazione:** aggiornamento delle conoscenze anche in relazione alla specificità del ruolo.

Comportamenti osservabili