



PROCEDURA DI CONCORSO PUBBLICO PER ESAMI PER L'ASSUNZIONE A TEMPO PIENO ED INDETERMINATO DI N. 1 DIRIGENTE - C.C.N.L. COMPARTO FUNZIONI LOCALI.

**CIRTERI DI VALUTAZIONE
(Stralcio dei verbali 3 e 8)**

Criteri di Valutazione Scritti

La Commissione stabilisce i seguenti criteri per la valutazione delle prove e la durata delle stesse:

- **Per la prima prova scritta 2 ore e 30 minuti:**
 - chiarezza espositiva: 5 punti;
 - coerenza logica dell'elaborato e pertinenza dello sviluppo argomentativo: 15 punti;
 - correttezza degli istituti giuridici richiamati: 5 punti;
 - capacità di sintesi: 5 punti;
- **Per la seconda prova scritta 3 ore:**
 - Chiarezza dell'argomentazione e motivazione della soluzione proposta: 10 punti;
 - Coerenza logica dell'elaborato: 10 punti;
 - Valutazione critica dell'impatto interno ed esterno e sostenibilità della soluzione proposta: 10 punti;

Fermo restando i criteri sopra elencati, per ciascuna prova si tiene conto anche della **correttezza sul piano ortografico, grammaticale e sintattico.**

La valutazione di ciascuna prova sarà espressa in **trentesimi**, con i punteggi che verranno attribuiti secondo lo schema seguente dati dalla sommatoria dei punteggi attribuiti ai singoli criteri come sotto declinati:

scarso	insufficiente	sufficiente	Buono	ottimo
0-10	11-20	21-24	25-28	29-30

1^ PROVA SCRITTA

CHIAREZZA ESPOSITIVA	p.ti max 5
0	espressione confusa, disorganizzata, con gravi difficoltà di comprensione

Ufficio Selezione e gestione del Personale

Piazza Trento e Trieste | 20900 Monza | Tel. 039.2372.287/286/367/409

Email concorsi@comune.monza.it

Orari: lunedì, martedì, mercoledì e venerdì: 08.30-12.00; giovedì ore 8.30-16.30

Sede Municipale: Piazza Trento e Trieste | 20900 Monza | Tel. +39.039.2372.1 | Fax +39.039.2372.557

Posta certificata: monza@pec.comune.monza.it

Codice Fiscale 02030880153 | Partita IVA 00728830969



Settore Personale, Organizzazione
Ufficio Selezione e gestione del Personale

1-2	Linguaggio poco chiaro, con frasi disarticolate o ambigue.
3	Linguaggio generalmente comprensibile, con qualche imprecisione o ridondanza
4	Espressione chiara e fluida, con buona struttura sintattica.
5	Espressione eccellente, precisa, scorrevole e pienamente comprensibile.

COERENZA LOGICA DELL'ELABORATO E PERTINENZA DELLO SVILUPPO ARGOMENTATIVO	p.ti max.15
---	--------------------

0-3	Argomentazione incoerente, fuori tema o priva di logica.
4-7	Presenza di alcuni elementi pertinenti, ma con lacune logiche o deviazioni dal tema
8-11	Struttura logica adeguata, con buona pertinenza e coerenza generale.
12-14	Argomentazione ben costruita, pertinente e logicamente solida
15	Eccellente coerenza logica, perfetta pertinenza e sviluppo argomentativo completo.

CORRETTEZZA DEGLI ISTITUTI GIURIDICI RICHIAMATI	p.ti max 5
--	-------------------

0	errori gravi o confusi sugli istituti giuridici
1-2	conoscenza parziale o imprecisa degli istituti giuridici
3	conoscenza adeguata con qualche imprecisione non grave
4	buona padronanza degli istituti giuridici, con uso corretto degli stessi
5	Conoscenza piena e corretta, con applicazione precisa e contestualizzata

CAPACITA' DI SINTESI	p.ti max 5
-----------------------------	-------------------

0	Testo prolisso, dispersivo, senza sintesi
1-2	Tentativi di sintesi presenti ma poco efficaci.
3	Sintesi sufficiente, con qualche ridondanza.
4	Buona capacità di sintesi, con esposizione essenziale e mirata.
5	Eccellente sintesi, con esposizione concisa e completa.

Ufficio Selezione e gestione del Personale

Piazza Trento e Trieste | 20900 Monza | Tel. 039.2372.287/286/367/409

Email concorsi@comune.monza.it

Orari: lunedì, martedì, mercoledì e venerdì: 08.30-12.00; giovedì ore 8.30-16.30

Sede Municipale: Piazza Trento e Trieste | 20900 Monza | Tel. +39.039.2372.1 | Fax +39.039.2372.557

Posta certificata: monza@pec.comune.monza.it

Codice Fiscale 02030880153 | Partita IVA 00728830969



2^ PROVA SCRITTA

CHIAREZZA DELL'ARGOMENTAZIONE E DELLA MOTIVAZIONE DELLA SOLUZIONE PROPOSTA	p.ti max 10
0-2	argomentazione assente o incoerente; soluzione non motivata o non pertinente
3-5	Argomentazione debole o parziale; motivazione poco sviluppata o generica.
6-7	Argomentazione adeguata; motivazione presente ma non completamente strutturata
8-9	Argomentazione solida e ben articolata; motivazione chiara e pertinente
10	Argomentazione eccellente, completa e convincente; motivazione pienamente coerente e ben sviluppata
COERENZA LOGICA DELL'ELABORATO	p.ti max.10
0-2	Elaborato disorganizzato, incoerente.
3-5	Struttura logica debole
6-7	Struttura logica adeguata
8-9	struttura logica ben organizzata e coerente
10	Eccellente coerenza logica.
VALUTAZIONE CRITICA DELL'IMPATTO INTERNO ED ESTERNO E SOSTENIBILITA' DELLA SOLUZIONE PROPOSTA	p.ti max 10
0-2	Nessuna valutazione d'impatto; proposta non sostenibile o non contestualizzata
3-5	Valutazione superficiale; sostenibilità parziale o non ben argomentata
6-7	Valutazione adeguata; sostenibilità considerata ma con margini di miglioramento
8-9	Valutazione critica ben sviluppata; proposta sostenibile e contestualizzata
10	Valutazione approfondita e critica; proposta pienamente sostenibile e con impatto positivo chiaramente delineato.



Criteri Valutazione Orali

I 12 punti ex art. 11-PROVA ORALE, lettere “a” e “b” del bando, sono distribuiti secondo la metodologia fornita dai Componenti aggiunti esperti per la valutazione delle capacità e attitudini manageriali dei candidati.

I 18 punti di cui all’art. 11 - PROVA ORALE lettera “c” del bando saranno attribuiti sulla base dei seguenti criteri, in base alle risposte fornite a n. 2 domande che ciascun candidato sorteggerà:

- **Padronanza delle Conoscenze Tecniche (Max 5 punti)**
- **Coerenza Logica, Chiarezza Espositiva, Sintesi (Max 5 punti)**

Padronanza delle Conoscenze Tecniche

Punteggio Descrizione

gio

0	La conoscenza risulta gravemente insufficiente o del tutto assente, con numerosi errori concettuali che compromettono la comprensione degli argomenti.
1	La conoscenza è superficiale e frammentaria, accompagnata da gravi incertezze che ostacolano l’elaborazione autonoma dei contenuti.
2	La padronanza dei concetti principali è insufficiente: si rilevano molte imprecisioni e una comprensione parziale e instabile.
3	La conoscenza è parzialmente adeguata: il candidato dimostra comprensione di base, ma con incertezze significative o lacune circoscritte che incidono sulla completezza dell’elaborazione.
3.5	Livello minimo di piena sufficienza: il candidato mostra una conoscenza corretta dei concetti chiave, pur con qualche limite e nella profondità o nell’ampiezza.
4	La conoscenza è solida, approfondita e corretta; il candidato dimostra padronanza degli istituti e dei concetti con precisione.
5	La padronanza è eccellente: il candidato possiede una conoscenza completa, specialistica e articolata, con capacità di analisi avanzata.

Coerenza Logica, Chiarezza Espositiva, Sintesi

Punteggio Descrizione

io

0	La risposta è fuori tema o dispersiva, con un’esposizione confusa, incoerente e eccessivamente prolissa, che rende difficile seguire il filo logico dell’esposizione.
1	La risposta è poco centrata e presenta molte digressioni; il linguaggio è poco chiaro e l’esposizione risulta illogica o gravemente imprecisa.
2	La risposta è parzialmente pertinente ma caratterizzata da numerose imprecisioni; l’esposizione è poco fluida, con carenze logiche e ridondanze frequenti.
3	La risposta è pertinente ma presenta divagazioni e una struttura logica non sempre coerente; l’espressione è poco chiara e la fluidità del discorso è limitata.
3.5	Livello minimo di piena sufficienza: l’esposizione è chiara, sufficientemente coerente e logicamente strutturata, anche se non sempre sintetica.
4	La risposta è ben focalizzata e sintetica, con buona coerenza logica; l’espressione è scorrevole e concisa.
5	La risposta è perfettamente centrata, diretta e concisa; la coerenza logica è eccellente e l’espressione è molto fluida e sintetica.

ASSESSMENT + COLLOQUIO BEI	PUNTEGGIO MASSIMO
	12

COMPETENZE	PUNTEGGIO MAX PER COMPETENZA
PROBLEM SOLVING E GESTIONE DELLE CRITICITÀ	5
ORIENTAMENTO AL RISULTATO E INNOVAZIONE	5
COMUNICAZIONE EFFICACE	5
GESTIONE RELAZIONI (NETWORKING PROFESSIONALE)	5
GESTIONE E SVILUPPO DEL GRUPPO DI LAVORO	5
GESTIONE DELLO STRESS E MANTENIMENTO PERFORMANCE	5
PUNTEGGIO TOTALE	30

COMPETENZA	PUNTEGGIO	DESCRIZIONE	DEFINIZIONE	INDICATORI COMPORTAMENTALI
1 Problem solving e gestione delle criticità: Capacità di analizzare situazioni complesse, individuando rapidamente le cause dei problemi e valutando in modo sistematico le alternative di intervento.	/	Non rilevabile	/	
	1	presidio scarso	Mostra difficoltà significative nel comprendere le cause dei problemi o nel gestire situazioni critiche. Tende a reagire in modo impulsivo o disorganizzato, senza considerare il contesto o le conseguenze delle proprie decisioni. In presenza di difficoltà, tende a bloccare il processo decisionale o a demandare totalmente ad altri.	Reagisce alle criticità con confusione o disorientamento. Non individua le cause alla base dei problemi. Mostra rigidità o passività di fronte agli imprevisti. Evita di assumersi responsabilità decisionali.
	2	presidio insufficiente	Affronta i problemi in modo parziale o approssimativo. Riesce a individuare alcuni elementi della situazione ma non ne coglie la complessità. Le decisioni risultano spesso poco ponderate o non coerenti con il quadro normativo o organizzativo. Mostra fatica nel mantenere lucidità sotto pressione.	Analizza le situazioni in modo frammentario, senza visione d'insieme. Propone soluzioni semplicistiche a problemi complessi. Fatica a gestire il tempo e la priorità in condizioni di criticità. Mostra incertezza o incoerenza nel processo decisionale.
	3	presidio non del tutto sufficiente	Dimostra capacità di analisi e gestione dei problemi solo in parte adeguata. Sa riconoscere le criticità e proporre alcune alternative, ma tende a trascurare elementi importanti del contesto (normativo, relazionale o organizzativo). Gestisce le pressioni con impegno ma con perdita di efficacia.	Individua le cause principali dei problemi ma non ne esplora le connessioni. Propone soluzioni parziali o non pienamente sostenibili. Reagisce alle urgenze ma fatica a mantenere coerenza e controllo. Mostra una visione ancora operativa più che strategica.
	3,5	presidio sufficiente	Gestisce in modo ordinato situazioni problematiche e trova soluzioni praticabili. Riesce a mantenere lucidità anche in presenza di imprevisti, pur avendo ancora bisogno di confrontarsi con altri per validare le proprie scelte. Considera i principali vincoli e le ricadute operative, mostrando un approccio razionale e orientato alla soluzione.	Analizza i problemi considerando dati e informazioni rilevanti. Valuta più opzioni prima di decidere. Mantiene autocontrollo in situazioni di pressione. Formula soluzioni coerenti con il contesto organizzativo.
	4	presidio buono	Dimostra capacità consolidata nel leggere i problemi nella loro complessità e nell'individuare soluzioni efficaci e sostenibili. Sa gestire situazioni critiche in autonomia, mantenendo equilibrio tra tempestività e analisi. Integra diversi punti di vista e considera l'impatto delle decisioni su persone, processi e risorse.	Effettua analisi articolate e basate su evidenze. Valuta con equilibrio tempi, priorità e risorse. Trasforma le difficoltà in occasioni di miglioramento. Dimostra resilienza e lucidità nel fronteggiare urgenze o conflitti.
2 Orientamento al risultato e all'innovazione: Capacità di definire obiettivi chiari e misurabili, monitorando costantemente i progressi e assumendo decisioni orientate al raggiungimento dei risultati.	5	presidio ottimo	Eccelle nella gestione delle criticità complesse e nell'elaborazione di soluzioni innovative e sistemiche. Anticipa i problemi, prevenendone l'insorgere. Interviene con rapidità e visione strategica, garantendo coerenza con le norme e con gli obiettivi di medio-lungo periodo. Guida gli altri nella ricerca di soluzioni e diffonde un approccio orientato al miglioramento continuo.	Interpreta con prontezza scenari complessi e anticipa le criticità. Elabora soluzioni integrate e innovative, realistiche e conformi alle norme. Guida il gruppo nella gestione delle emergenze o delle decisioni difficili. Promuove una cultura dell'apprendimento dall'errore e del miglioramento continuo.
	1	presidio scarso	Mostra scarsa consapevolezza degli obiettivi assegnati e difficoltà nel portare a termine i compiti. L'azione è dispersiva o reattiva, priva di pianificazione. Dimostra resistenza al cambiamento e tendenza a giustificare l'inazione con vincoli esterni o difficoltà organizzative.	Non definisce priorità operative né rispetta le scadenze. Si concentra su attività marginali o non strategiche. Manifesta scetticismo o passività di fronte a proposte innovative. Non assume responsabilità sui risultati.
	2	presidio insufficiente	Comprende gli obiettivi generali ma fatica a tradurli in azioni efficaci. Si impegna in modo discontinuo, perdendo il focus sui risultati. Mostra prudenza eccessiva verso l'innovazione o la interpreta in modo superficiale. Si adatta al cambiamento solo se imposto.	Esegue i compiti ma senza orientamento agli esiti. Fatica a monitorare l'avanzamento del lavoro. Mostra limitata iniziativa nel migliorare processi o modalità operative. Interpreta rigidamente le regole, rallentando l'efficacia operativa.
	3	presidio non del tutto sufficiente	Si orienta agli obiettivi ma con un approccio prevalentemente esecutivo. Riesce a conseguire i risultati previsti ma con limitata attenzione all'efficienza o all'innovazione. In presenza di vincoli o ostacoli, tende a concentrarsi sul rispetto delle procedure più che sulla ricerca di soluzioni migliorative.	Pianifica le attività ma non verifica sistematicamente gli esiti. Raggiunge i risultati ma con scarsa attenzione alla qualità o all'impatto. Mostra disponibilità all'innovazione, ma senza iniziativa autonoma. Applica le regole con correttezza, ma senza flessibilità interpretativa.

3		3,5	presidio sufficiente	Gestisce gli obiettivi con metodo e senso di responsabilità. Si impegna nel raggiungimento dei risultati previsti, mantenendo il rispetto delle norme e dei processi. Dimostra apertura al cambiamento e contribuisce all'introduzione di miglioramenti incrementali, pur restando ancorato a una visione prudente e lineare.	Pianifica le attività in funzione dei risultati attesi. Mantiene un buon equilibrio tra efficacia e rispetto delle procedure. Mostra disponibilità a recepire innovazioni utili e sostenibili. Reagisce positivamente a ostacoli e ritardi, cercando soluzioni pratiche.
		4	presidio buono	Orienta costantemente la propria azione al raggiungimento di risultati misurabili e di qualità. Dimostra visione prospettica e attenzione al miglioramento dei processi. Introduce innovazioni in modo ponderato, garantendo sostenibilità e conformità alle regole. Gestisce risorse e priorità con efficacia, anche in contesti complessi.	Definisce obiettivi chiari e realistici, monitorando l'avanzamento. Adatta strategie e processi per superare ostacoli operativi. Propone soluzioni innovative compatibili con i vincoli normativi. Mantiene alta la motivazione e l'impegno verso i risultati.
		5	presidio ottimo	Eccelle nel guidare l'organizzazione verso risultati di valore pubblico, traducendo visione strategica in azione concreta. Promuove l'innovazione come leva di sviluppo sostenibile e digitale, valorizzando le risorse disponibili. Coniuga efficacia, trasparenza e innovazione, anticipando le criticità e diffondendo una cultura orientata al miglioramento continuo.	Definisce obiettivi sfidanti e mobilita risorse e persone per raggiungerli. Trasforma i vincoli in occasioni di innovazione organizzativa. Diffonde nel gruppo una cultura orientata al risultato e al miglioramento. Promuove processi innovativi nel rispetto dei principi di legalità e accountability.
	Comunicazione efficace: Capacità di esprimersi con chiarezza, precisione e coerenza, adattando linguaggio e registro ai diversi interlocutori (politici, tecnici, cittadini, partner esterni).	/	Non rilevabile	/	
		1	presidio scarso	Comunica in modo confuso o poco strutturato, senza adattarsi al contesto o all'interlocutore. Mostra difficoltà nell'ascolto e nel mantenere la coerenza tra contenuto e tono. Le informazioni risultano incomplete o ambigue, generando incomprensioni o conflitti.	Espone concetti in modo disordinato o poco comprensibile. Interrompe frequentemente o non ascolta l'interlocutore. Utilizza un linguaggio inadeguato al contesto o eccessivamente tecnico. Mostra incoerenza tra comunicazione verbale e non verbale.
		2	presidio insufficiente	Si impegna a comunicare ma con risultati altalenanti. Tende a focalizzarsi sul contenuto più che sulla relazione, rischiando di non cogliere i segnali dell'interlocutore. Fornisce informazioni parziali o poco calibrate al livello di comprensione altrui.	Trasmette messaggi corretti nei contenuti ma poco chiari nella forma. Non verifica la comprensione da parte degli interlocutori. Mostra scarsa attenzione alle reazioni o ai bisogni comunicativi altrui. Evita situazioni comunicative complesse o di confronto.
		3	presidio non del tutto sufficiente	Comunica in modo generalmente comprensibile, ma tende ad adattare lo stile solo parzialmente al contesto. L'ascolto è presente ma non sempre attivo. Riesce a gestire la comunicazione ordinaria ma mostra incertezza o rigidità nelle situazioni conflittuali o negoziali.	Si esprime con chiarezza ma senza particolare efficacia o incisività. Ascolta, ma senza cogliere pienamente impliciti o segnali emotivi. Mostra difficoltà nel modulare tono e linguaggio in contesti delicati. Evita di affrontare apertamente divergenze o critiche.
		3,5	presidio sufficiente	Comunica in modo chiaro, corretto e rispettoso, adattando i messaggi ai diversi interlocutori. Dimostra capacità di ascolto e di feedback, pur mantenendo uno stile prevalentemente descrittivo più che persuasivo. Sa gestire in modo appropriato riunioni e scambi formali.	Utilizza un linguaggio comprensibile e ben strutturato. Mostra disponibilità all'ascolto e riformula per chiarire. Mantiene coerenza e tono adeguato anche in situazioni critiche. Offre risposte chiare e rispettose ai quesiti o alle obiezioni.
		4	presidio buono	Comunica in modo efficace, autorevole e relazionale. Adatta tono e linguaggio a diversi contesti e interlocutori, favorendo la comprensione e la collaborazione. Dimostra empatia, ascolto attivo e capacità di influenzare in modo positivo. Gestisce con equilibrio comunicazioni delicate, conflitti e momenti di negoziazione.	Costruisce messaggi chiari e mirati all'interlocutore. Sostiene il confronto in modo costruttivo e rispettoso. Usa domande esplorative e feedback per orientare la conversazione. Gestisce con calma e padronanza comunicazioni critiche o difficili.
4		5	presidio ottimo	Eccelle nella comunicazione istituzionale e interpersonale. Sa rendere comprensibili e motivanti anche messaggi complessi, ispirando fiducia e consenso. Utilizza la comunicazione come leva di leadership, coinvolgendo, motivando e orientando persone e stakeholder verso obiettivi comuni. Promuove una cultura della chiarezza e del dialogo aperto.	Adatta magistralmente linguaggio e stile comunicativo a pubblici diversi. Influenza e motiva gli interlocutori con argomentazioni convincenti. Gestisce con autorevolezza comunicazioni pubbliche e negoziali. Diffonde nel gruppo uno stile comunicativo trasparente e collaborativo.
	Gestione delle relazioni e networking professionale: Capacità di creare, mantenere e valorizzare relazioni di fiducia con interlocutori interni ed esterni (istituzioni, enti territoriali, associazioni, cittadini).	/	Non rilevabile	/	
		1	presidio scarso	Mostra scarso interesse o capacità nel costruire relazioni professionali. Tende a operare in modo isolato o conflittuale, ignorando il valore del confronto e della cooperazione. Le relazioni si limitano a quelle strettamente necessarie e spesso risultano tese o formali.	Evita il confronto o lo gestisce in modo difensivo. Mostra scarso rispetto o attenzione verso gli interlocutori. Non collabora spontaneamente con colleghi o partner esterni. Genera o amplifica tensioni nelle relazioni di lavoro.

	2	presidio insufficiente	Si relaziona in modo corretto ma superficiale. Collabora solo se richiesto o in situazioni obbligate, senza mostrare reale apertura o interesse per il punto di vista altrui. Può alternare atteggiamenti collaborativi e chiusure improvvise.	Partecipa ai lavori di gruppo ma senza contribuire attivamente. Mostra disponibilità formale, ma non costruisce relazioni di fiducia. Comunica in modo cortese ma poco empatico o partecipativo. Evita di affrontare malintesi o conflitti relazionali.
	3	presidio non del tutto sufficiente	Tende a instaurare relazioni funzionali ma non sempre durature o profonde. Mostra un atteggiamento generalmente collaborativo, ma non sempre proattivo nella costruzione di reti o alleanze. Gestisce i conflitti in modo accettabile ma con difficoltà a mediare tra posizioni divergenti.	Si relaziona positivamente, ma con scarsa iniziativa personale. Mantiene relazioni corrette, ma poco strategiche o strutturate. Gestisce i conflitti con fatica, cercando di evitarli. Si limita a contatti abituali, senza ampliare la rete professionale.
	3,5	presidio sufficiente	Coltiva relazioni professionali positive e rispettose, mostrando disponibilità alla collaborazione e alla mediazione. Contribuisce a un clima relazionale costruttivo e affronta i conflitti con equilibrio. Si muove con efficacia all'interno della propria rete di lavoro, anche se con un approccio ancora prevalentemente operativo.	Collabora attivamente con colleghi e partner in modo costruttivo. Mostra empatia e apertura verso punti di vista differenti. Gestisce divergenze e incomprensioni con diplomazia. Condivide informazioni utili alla cooperazione.
	4	presidio buono	Costruisce e mantiene relazioni di fiducia basate su rispetto, collaborazione e obiettivi condivisi. Si fa promotore di sinergie e favorisce il dialogo tra soggetti diversi. Dimostra autorevolezza e sensibilità nel gestire reti interne ed esterne, valorizzando le competenze e i contributi altrui.	Promuove attivamente la cooperazione tra gruppi e strutture. Adatta il proprio stile relazionale alle esigenze degli interlocutori. Gestisce in modo costruttivo conflitti e divergenze. Mantiene relazioni solide e di fiducia nel tempo.
	5	presidio ottimo	Rappresenta una figura di riferimento relazionale, capace di costruire e alimentare reti professionali complesse e trasversali. Promuove una cultura collaborativa, valorizzando la diversità e favorendo la coesione. Utilizza le relazioni come leva strategica per l'innovazione, il miglioramento organizzativo e l'impatto sociale.	Crea e coordina reti interistituzionali o interprofessionali efficaci. Media con equilibrio tra interessi e posizioni differenti. Favorisce la collaborazione e la fiducia anche in contesti critici. Trasmette un modello relazionale aperto, inclusivo e orientato al risultato comune.
5	Gestione e sviluppo del gruppo di lavoro: Capacità di organizzare, coordinare e valorizzare il contributo dei collaboratori, assegnando obiettivi chiari e coerenti con le competenze individuali e le priorità dell'Ente.		/	Non rilevabile
	1	presidio scarso	Non assume un ruolo di guida nel gruppo o lo esercita in modo autoritario o disorganizzato. Non valorizza le persone né favorisce la collaborazione. Manca di attenzione al clima di lavoro e alle esigenze dei collaboratori.	Non assegna compiti in modo chiaro né coerente con le competenze. Ignora i contributi o i bisogni dei collaboratori. Gestisce il gruppo in modo caotico o eccessivamente direttivo. Crea o alimenta tensioni interne.
	2	presidio insufficiente	Gestisce il gruppo in modo formale e orientato al controllo. Comunica gli obiettivi ma non supporta i collaboratori nella loro realizzazione. Mostra difficoltà a motivare o a valorizzare le competenze del team.	Dà istruzioni ma non monitora o supporta l'esecuzione. Offre feedback generici o solo correttivi. Mostra scarsa attenzione alla coesione e al benessere del gruppo. Non interviene per gestire conflitti o situazioni di tensione.
	3	presidio non del tutto sufficiente	Si impegna nella gestione del gruppo ma in modo discontinuo. Riconosce l'importanza del team e tenta di coinvolgere i collaboratori, senza però riuscire a valorizzarne pienamente le potenzialità o a mantenere un clima costruttivo nei momenti di pressione.	Comunica gli obiettivi ma non sempre li condivide o negozia. Mostra attenzione ai collaboratori, ma in modo episodico. Reagisce ai conflitti, ma con strategie poco efficaci. Supporta il gruppo solo in caso di difficoltà esplicite.
	3,5	presidio sufficiente	Gestisce il gruppo in modo equilibrato, promuovendo collaborazione e chiarezza organizzativa. Definisce ruoli e responsabilità, offre feedback costruttivi e sostiene i collaboratori. Sa affrontare le criticità relazionali con buon senso e contribuisce a mantenere un clima positivo.	Comunica obiettivi e aspettative in modo chiaro. Offre feedback e riconosce i meriti dei collaboratori. Promuove la collaborazione e il confronto tra i membri del team. Interviene per risolvere tensioni interne o disfunzioni operative.
	4	presidio buono	Guida il gruppo con autorevolezza e attenzione alle persone. Promuove senso di appartenenza, fiducia e motivazione. Assegna compiti valorizzando le competenze e sostiene lo sviluppo professionale dei collaboratori. Gestisce conflitti e momenti di cambiamento con sensibilità e lucidità.	Adatta lo stile di leadership alle diverse persone e situazioni. Promuove la crescita del team attraverso feedback e delega. Favorisce la condivisione di esperienze e buone pratiche. Mantiene coesione e motivazione anche in contesti complessi.
	5	presidio ottimo	Esercita una leadership evolutiva e generativa. È riconosciuto come punto di riferimento per la capacità di ispirare, far crescere e responsabilizzare i collaboratori. Trasforma il gruppo in una comunità professionale coesa e orientata all'apprendimento continuo. Promuove un clima di fiducia, equità e innovazione.	Costruisce una visione condivisa e mobilita energie collettive. Sviluppa le persone attraverso coaching, mentoring o empowerment. Affronta con competenza conflitti e cambiamenti, rafforzando la coesione. È riconosciuto come leader che "fa crescere gli altri".

6

Gestione dello stress e mantenimento della performance: Capacità di preservare la lucidità, l'equilibrio e l'efficacia operativa anche in condizioni di elevata pressione, complessità o cambiamento.	/	Non rilevabile		
	1	presidio scarso	Reagisce alle situazioni di stress con forte disorientamento o perdita di controllo. Mostra comportamenti impulsivi o rinunciatari. La qualità delle prestazioni cala significativamente sotto pressione.	Mostra agitazione o scoraggiamento di fronte alle difficoltà. Prende decisioni affrettate o le evita del tutto. Trasmette tensione al gruppo o compromette il clima. Riduce drasticamente l'efficacia e la precisione operativa.
	2	presidio insufficiente	Affronta lo stress in modo reattivo, alternando momenti di efficienza a fasi di affaticamento o irritabilità. Riesce a portare a termine i compiti, ma con calo di concentrazione o di qualità. Tende a subire la pressione anziché gestirla.	Mostra segni di nervosismo o frustrazione. Si lascia coinvolgere emotivamente dai problemi. Fatica a mantenere continuità e lucidità nel lavoro. Evita o rimanda decisioni in momenti di tensione.
	3	presidio non del tutto sufficiente	Dimostra capacità di controllo nelle situazioni ordinarie, ma fatica a mantenere equilibrio e performance in condizioni di stress prolungato o imprevisto. Tende a focalizzarsi eccessivamente sui problemi, perdendo visione d'insieme.	Riesce a recuperare equilibrio dopo momenti di stress, ma lentamente. Mostra calo temporaneo nella qualità delle relazioni o delle decisioni. Ha bisogno di conferme o supporto esterno per riprendere la concentrazione. Adotta strategie di gestione dello stress non sempre efficaci o coerenti.
	3,5	presidio sufficiente	Gestisce la pressione con buona consapevolezza e mantiene un livello di prestazione stabile. Riesce a riorganizzarsi rapidamente di fronte a imprevisti, mantenendo autocontrollo e chiarezza nelle decisioni. Mostra resilienza e capacità di "rimettere a fuoco" le priorità.	Mantiene calma e lucidità anche in situazioni complesse. Utilizza strategie di gestione dello stress (pausa, riformulazione, priorità). Si mostra disponibile e razionale nei momenti di pressione. Riesce a contenere le proprie reazioni emotive.
	4	presidio buono	Mostra stabilità emotiva e capacità di mantenere alta la performance anche in contesti di forte pressione. Sa trasmettere calma e rassicurazione al gruppo, sostenendo i collaboratori nei momenti critici. Gestisce efficacemente il proprio equilibrio personale, pianificando tempi ed energie.	Mantiene focus e qualità del lavoro anche sotto stress. Dimostra autocontrollo e padronanza emotiva. Aiuta il gruppo a gestire momenti di tensione o sovraccarico. Usa la pressione come stimolo per migliorare prestazioni e risultati.
	5	presidio ottimo	Rappresenta un modello di resilienza e padronanza emotiva. Trasforma lo stress in un'occasione di crescita, dimostrando lucidità, empatia e capacità di guida anche in situazioni di crisi. Gestisce con equilibrio le proprie energie e promuove nel gruppo strategie di benessere e prevenzione dello stress.	Gestisce situazioni critiche con calma, visione e fermezza. Trasmette fiducia e stabilità emotiva a colleghi e collaboratori. Promuove pratiche di benessere organizzativo e resilienza del gruppo. Mantiene elevata la performance propria e del team anche in condizioni difficili.

[illegible]