

Glossario di valutazione dei comportamenti organizzativi

Valutazione dei comportamenti dei Dirigenti

- 1) **Pianificazione e controllo**
- 2) **Organizzazione del Servizio**
- 3) **Sviluppo e motivazione dei collaboratori**
- 4) **Integrazione e interfunzionalità**
- 5) **Governo dei processi di innovazione.**

1) Pianificazione e controllo

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la struttura di propria responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (temporali, legislativi ecc.);
- la capacità di prevenire picchi di carico operativo, valutando il grado di priorità degli obiettivi e distribuendo adeguatamente i carichi individuali di lavoro in funzione dell'attribuzione dei compiti al personale assegnato.

2) Organizzazione del Servizio

Tale parametro misura in particolare:

- l'entità del contributo che il Dirigente riesce a dare al funzionamento complessivo della struttura di cui è responsabile;
- l'esercizio appropriato del proprio ruolo di responsabilità nel perseguimento degli obiettivi, nel controllo dei tempi, nella distribuzione dei compiti, nella gestione dei conflitti, nell'uso corretto delle regole per la gestione del personale assegnato;
- la capacità di individuare, affrontare e risolvere tempestivamente le situazioni problematiche (ricorrenti o improvvise) nello svolgimento delle proprie attività, attribuendo ad esse un ordine di priorità.

3) Sviluppo e motivazione dei collaboratori

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di individuare i bisogni di apprendimento e di sviluppare le potenzialità del

personale, in termini di crescita professionale sostanziale e di sviluppo cognitivo ed emotivo;

- la capacità di orientare, coinvolgere e valorizzare il personale assegnato;
- la capacità di creare consenso e ottenere la collaborazione del personale per il raggiungimento degli obiettivi della struttura;
- la capacità di utilizzare la valutazione come stimolo per il miglioramento e la differenziazione dei giudizi, come strumento per individuare i punti di forza ed analizzare i punti di debolezza sui quali poter intervenire, nell'ottica di ottimizzare la gestione delle risorse umane.

4) Integrazione e interfunzionalità

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di prestare attenzione ai bisogni espressi dagli utenti interni ed esterni, di individuare i bisogni inespressi o potenziali e di soddisfare gli stessi attraverso iniziative concrete ed adeguate;
- la capacità di ascolto e di individuazione delle risorse e degli strumenti per rispondere adeguatamente alle richieste dell'utenza interna ed esterna, sia da un punto di vista qualitativo che da un punto di vista quantitativo;
- la capacità di creare consenso e ottenere la collaborazione degli altri Dirigenti in modo efficace e credibile rispetto al raggiungimento degli obiettivi, anche di natura trasversale;
- la collaborazione interorganizzativa con gli altri Dirigenti e lo sviluppo di sinergie, per accrescere l'efficienza complessiva della propria struttura e dell'Amministrazione nel suo complesso;
- la capacità e la disponibilità a rendere conoscibile, anche all'esterno, l'attività della propria struttura.

5) Governo dei processi di innovazione

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di sviluppare e promuovere programmi di cambiamento dell'organizzazione, a partire dalla struttura organizzativa di propria competenza, per adeguare cultura, competenze, processi e organizzazione ai compiti istituzionali attribuiti all'Assemblea legislativa nel contesto operativo di riferimento;
- la capacità di sostenere il cambiamento attraverso adeguati strumenti di informazione, formazione e comunicazione.

Valutazione dei comportamenti dei responsabili di Sezione

- 1) Programmazione e controllo delle attività;**
- 2) Gestione del gruppo di lavoro e motivazione dei collaboratori;**
- 3) Interazione con altre unità organizzative interne ed esterne;**
- 4) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione.**

1) Programmazione e controllo delle attività

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di programmare, gestire e controllare le attività attribuite alla Sezione, nell'ambito delle direttive impartite dal Dirigente di riferimento, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (temporali, legislativi ecc.);
- l'esercizio appropriato del proprio ruolo di responsabilità e il proprio contributo personale nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza;
- la capacità di individuare, affrontare e risolvere tempestivamente le situazioni problematiche (ricorrenti o improvvise) nello svolgimento delle proprie attività, attribuendo ad esse un ordine di priorità.

2) Gestione del gruppo di lavoro e motivazione dei collaboratori

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di orientare il personale assegnato, distribuire correttamente i compiti, creare consenso e risolvere eventuali conflitti, al fine di conseguire il raggiungimento degli obiettivi della Sezione;
- la capacità di valorizzare le risorse, motivandole nello svolgimento dell'attività lavorativa.

3) Interazione con altre unità organizzative interne ed esterne

Tale parametro misura in particolare:

- la disponibilità a collaborare con gli altri responsabili di posizione organizzativa della struttura dirigenziale di riferimento o di altre strutture;
- lo sviluppo di sinergie con gli altri responsabili di posizione organizzativa per il perseguimento di obiettivi comuni e per rispondere adeguatamente alle richieste degli utenti, interni ed esterni.

- 4) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione**

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di cogliere e di accettare positivamente le trasformazioni e i cambiamenti nel contesto lavorativo, adeguando il proprio comportamento;
- l'attitudine a ricercare soluzioni innovative ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati;
- la capacità di comprendere i bisogni e di interpretare i comportamenti degli utenti, interni ed esterni, interagendo con essi in modo costruttivo.

Valutazione dei comportamenti dei responsabili di posizione organizzativa individuale e di posizione organizzativa professionale

1) Programmazione della propria attività

2) Formazione e aggiornamento, anche mediante l'autoapprendimento e lo scambio professionale

3) Interazione con altre unità organizzative interne ed esterne

4) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione

1) Programmazione della propria attività

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di programmare e gestire le attività inerenti la propria posizione organizzativa, nell'ambito delle direttive impartite dal Dirigente di riferimento, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (temporali, legislativi ecc.);
- l'esercizio appropriato del proprio ruolo di responsabilità e il proprio contributo personale nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza;
- la capacità di individuare, affrontare e risolvere tempestivamente le situazioni problematiche (ricorrenti o improvvise) nello svolgimento delle proprie attività, attribuendo ad esse un ordine di priorità.

2) Formazione e aggiornamento, anche mediante l'autoapprendimento e lo scambio professionale

Tale parametro misura in particolare:

- l'interesse per il contenuto del proprio lavoro e la sensibilità per le esigenze di approfondimento e di aggiornamento delle proprie competenze e conoscenze professionali, finalizzato al miglioramento qualitativo della propria attività;
- il grado di corrispondenza tra le competenze professionali richieste dal proprio ruolo di responsabilità e le competenze messe concretamente in campo nell'espletamento delle attività;
- le competenze distintive maturate, anche in relazione ad attività complesse o innovative;
- il livello delle competenze interdisciplinari possedute e maturate ed il conseguente grado di flessibilità operativa.

3) Interazione con altre unità organizzative interne ed esterne

Tale parametro misura in particolare:

- la collaborazione con gli altri responsabili di posizione organizzativa della struttura dirigenziale di riferimento o di altre strutture e lo sviluppo di sinergie per il perseguimento di comuni obiettivi e per soddisfare adeguatamente i bisogni degli utenti, interni ed esterni.

4) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di cogliere e di accettare positivamente le trasformazioni e i cambiamenti nel contesto lavorativo, adeguando il proprio comportamento;
- l'attitudine a ricercare soluzioni innovative ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati;
- la capacità di comprendere i bisogni e di interpretare i comportamenti degli utenti, interni ed esterni, interagendo con essi in modo costruttivo.

Valutazione dei comportamenti delle categorie professionali

- 1) Gestione della propria attività, nel rispetto dei vincoli e nell'ottica di analisi e soluzione dei problemi;**
- 2) Contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni tra la propria attività e quella dei colleghi;**
- 3) Formazione e aggiornamento, anche mediante l'autoapprendimento e lo scambio professionale;**
- 4) Contributo al benessere organizzativo in un'ottica di collaborazione e trasparenza;**
- 5) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione.**

1) Gestione della propria attività, nel rispetto dei vincoli e nell'ottica di analisi e soluzione dei problemi

Tale parametro misura in particolare:

- l'attenzione posta alla qualità e all'accuratezza del proprio lavoro;
- la capacità di strutturare efficacemente le attività per il raggiungimento dei risultati, osservando i vincoli posti;
- la capacità di gestire e razionalizzare i tempi di lavoro, nell'ambito delle direttive ricevute, in un'ottica di progressivo miglioramento;
- la capacità di attivarsi in modo autonomo ed efficace nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti;
- la capacità di analizzare le problematiche e di individuare le possibili soluzioni.

2) Contributo al lavoro dell'unità organizzativa, nel rispetto delle interrelazioni tra la propria attività e quella dei colleghi

Tale parametro misura in particolare:

- il contributo fornito dal dipendente in termini qualitativi e/o quantitativi al conseguimento degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza e/o agli obiettivi di gruppo, anche di natura trasversale a più strutture;
- la disponibilità a collaborare in maniera trasversale, flessibile e senza generare conflitti di competenza con i colleghi;
- la capacità di fornire suggerimenti operativi.

3) Formazione e aggiornamento, anche mediante l'autoapprendimento e lo scambio

professionale

Tale parametro misura in particolare:

- l'interesse per il contenuto del proprio lavoro e la sensibilità per le esigenze di approfondimento e di aggiornamento delle proprie competenze e conoscenze professionali, finalizzato al miglioramento qualitativo della propria attività;
- il grado di corrispondenza tra le competenze professionali richieste dal ruolo (categoria e profilo) e le competenze messe in campo nell'espletamento delle attività;
- le competenze distintive maturate, anche in relazione ad attività complesse o innovative;
- il livello delle competenze interdisciplinari possedute e maturate ed il conseguente grado di flessibilità operativa.

4) Contributo al benessere organizzativo in un'ottica di collaborazione e trasparenza

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di gestire le relazioni di lavoro con superiori e colleghi in un'ottica di comprensione, collaborazione, rispetto, correttezza e trasparenza.
- la capacità di condizionare positivamente, con il proprio comportamento, i comportamenti dei colleghi o dei propri responsabili.

5) Disponibilità al cambiamento organizzativo e apporto al miglioramento e all'innovazione

Tale parametro misura in particolare:

- la capacità di cogliere e di accettare positivamente le trasformazioni e i cambiamenti nel contesto lavorativo, adeguando il proprio comportamento;
- la capacità di comprendere i bisogni e di interpretare i comportamenti degli utenti, interni ed esterni, interagendo con essi in modo costruttivo.

Scala di valutazione dei comportamenti agiti

Il giudizio sul livello di adempimento del comportamento viene espresso su scala pentenaria, secondo le seguenti indicazioni, tenendo conto sia della misura sia della frequenza con la quale il valutato ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento della propria attività, di possedere determinate caratteristiche.

1= comportamento inadeguato:

corrisponde ad un modesto livello agito dei comportamenti rispetto alle attese.

2= comportamento parzialmente adeguato:

corrisponde ad un livello agito dei comportamenti non sempre adeguatamente rispondente alle attese, o al limite della sufficienza.

3= comportamento adeguato:

corrisponde ad un livello agito dei comportamenti pienamente sufficiente, nel complesso, rispetto alle attese.

4= comportamento buono:

corrisponde ad un livello agito pieno, consolidato e durevole dei comportamenti, che si identifica quale elemento qualificante rispetto alle attese.

5= comportamento ottimo:

corrisponde ad un ottimo livello agito dei comportamenti, che si identifica in una piena soddisfazione delle attese o è, talvolta, superiore alle attese.

Il peso attribuito a ciascuna dimensione valutata deve tener conto della mappatura dei ruoli organizzativi e della posizione del soggetto all'interno della struttura organizzativa. Tuttavia, il Sistema non predefinisce i pesi, al fine di renderne l'attribuzione quanto più possibile contestualizzata, rispondente a criteri di specificità e coerente con la strategia dell'Amministrazione. In sede di Comitato di direzione, annualmente, possono essere definiti indirizzi comuni per l'attribuzione dei pesi, al fine di garantire l'omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati all'interno delle diverse strutture dell'Amministrazione.

Potranno essere progressivamente introdotti, in sede di revisione/aggiornamento del Sistema, indicatori/target con le stesse caratteristiche di quelli utilizzati per la valutazione degli obiettivi, al fine di rendere sempre più oggettivo il giudizio espresso.