

ALLEGATO C

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Macroarea	Comportamento da valutare	Standard attesi			Peso	Valutazione
LEADERSHIP (guidare l'organizzazione)	Visione strategica – saper cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi, individuando le linee guida per sviluppare le azioni di medio-lungo termine ed indirizzare quelle di breve.	Interpretare le strategie aziendali e tradurle in direttive e proposte operative			12,5	
		Indirizzare le conoscenze, le competenze e le azioni verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati				
		Mantenere costante la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale				
		Saper diffondere con autorevolezza, nel proprio team, la visione del punto di arrivo				
	Leadership – Assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), indirizzando energie intellettuali ed emotive al raggiungimento degli obiettivi prefissati e al miglioramento continuo degli standard di lavoro.	Ottenere risultati dalle persone anche in situazioni difficili e carenza di risorse			12,5	
		Saper gestire il sistema di valutazione modulando i giudizi e incoraggiando la crescita individuale				
MANAGEMENT (gestione delle risorse)	Programmazione – impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi, individuare e,	Assegnare correttamente, secondo importanza e urgenza, ogni impegno riuscendo a rispettare scadenze ed obiettivi			10	
		Diffondere e sostenere nell'organizzazione la cultura della programmazione				
Data incontro:						

Macroarea	Comportamento da valutare	Standard attesi	Peso	Valutazione	
	all'occorrenza, ridefinire le priorità nel breve-medio periodo allocando conseguentemente le risorse	Elaborare e proporre progetti e programmi di attività sostenibili e coerenti con la strategia aziendale			
	Gestione delle criticità – anticipare i problemi derivante dalla gestione favorendone la soluzione	Adottare approcci proattivi per anticipare le criticità prima che si trasformino in problemi Saper individuare e proporre le possibili soluzioni ai problemi senza trasferirli ad altre parti dell'organizzazione Diffondere nell'organizzazione la cultura al problem solving anche attraverso forme adeguate di delega	15		
RELAZIONI (cooperazione dentro e fuori l'organizzazione)	Integrazione interna – operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento promuovendo l'integrazione tra le diverse realtà dell'azienda	Attivare momenti di confronto con i collaboratori e i colleghi per valutare l'opportunità di procedere in modo integrato alla meta	12,5		
		Fornire tempestivamente supporto e risposta alla richiesta di informazioni, in modo collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali			
		Mostrare, in casi di contrasti con o tra collaboratori e colleghi, disponibilità a ricercare il miglior compromesso nell'interesse dell'azienda e dei singoli			
	Relazioni esterne – capacità di dialogare ed interfacciarsi	Conoscere il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento, curandone le	12,5		
Data incontro: _____ Firma _____ Valutato: _____ Firma Valutatore: _____					

Macroarea	Comportamento da valutare	Standard attesi	Peso	Valutazione	
	con interlocutori esterni	relazioni e mostrandosi disponibili al dialogo e alla collaborazione Fungere da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni Saper gestire l'immagine dell'Azienda e della struttura nei rapporti con soggetti esterni			
INNOVAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE	Promuovere il cambiamento – cogliere e sostenere nell'azienda le dinamiche di cambiamento dell'organizzazione	Supportare lo sviluppo delle innovazioni organizzative, contribuendo a superare le resistenze	12,5		
		Individuare e valorizzare le opportunità connesse ai processi di cambiamento organizzativo			
		Sviluppare e diffondere la cultura del miglioramento continuo nell'organizzazione			
		Coniugare i bisogni dell'organizzazione con le competenze e le aspirazioni delle persone che ci lavorano			
		Sviluppare modelli per la diffusione del know-how tra gli operatori			
	Sviluppare le capacità e le competenze – promuovere e sostenere processi di apprendimento e di diffusione del know-how nell'organizzazione	Favorire la crescita delle persone elaborando percorsi di acquisizione di nuove capacità e competenze	12,5		

Scheda per la Valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi, si ricorda area di valutazione riservata ai responsabili di articolazione organizzativa con budget ai titolari di posizioni organizzative e/o coordinamento, è effettuata dal superiore gerarchico, nello stesso momento della valutazione degli obiettivi individuali.

Al fine di rendere la valutazione dei comportamenti organizzativi il più aderente possibile ai comportamenti espressi in relazione al ruolo ricoperto dal dipendente all'interno del contesto lavorativo di riferimento, il valutatore, a livello di istruttoria, può avvalersi del contributo dei vari soggetti che, ai diversi livelli dell'organizzazione, interagiscono con il valutato.

L'Area dei comportamenti organizzativi, di natura manageriale e trasversale, viene descritta attraverso una declaratoria di competenze agite che

mira a valutare, per ogni soggetto interessato, le capacità relazionali, manageriali espresse nell'assolvimento dell'incarico assegnato. La misurazione dei comportamenti organizzativi, per ciascun item di valutazione, è misurato mediante una scala di valori da 1 a 5 che esprime, così come sotto declinato, il giudizio da parte del valutatore:

1. performance non adeguata allo standard richiesto;
2. performance appena adeguata allo standard con ampi margini di miglioramento;
3. performance complessivamente adeguata allo standard richiesto;
4. performance pienamente soddisfacente con standard elevati per qualità ed intensità;
5. performance eccellente.

Si osserva che l'esplicitazione di valutazioni attestate sui valori 4 e 5 rappresentano, per l'organizzazione, situazioni eccezionali e che pertanto, richiedono di essere adeguatamente motivate dal valutatore. Al valutatore è ovviamente chiesta l'esplicitazione di specifiche motivazioni a fronte dell'assegnazione di valutazioni negative corrispondenti al valore 1.

La scheda per la valutazione dei comportamenti organizzativi, così come esplicitato all'art. 7 del Regolamento, si articola in quattro dimensioni fondamentali:

- **Management: gestione delle risorse;**
- **Leadership: guidare l'organizzazione;**
- **Relazioni: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione;**
- **Orientamento all'innovazione e allo sviluppo professionale.**

Per ciascuna dimensione, la scheda prevede gli specifici item di valutazione, il peso relativo dei medesimi e la descrizione sintetica del comportamento da valutare e degli standard attesi. Il valutatore di prima istanza, pertanto, dovrà procedere all'esplicitazione della valutazione mediante l'impiego della scala di valori precedentemente riportata.