



Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 -Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro

Dall'analisi dell'organizzazione ai piani di miglioramento

Angelo Savazzi
Esperto Formez



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA



Indice

- La griglia: dimensioni, temi e cluster;
- Dimensione: Valutazione e incentivazione;
- Approfondimento: Valutazione 360 e Calibration;
- Dimensione: Micro-organizzazione;
- Dimensione: Mappatura processi;
- Dimensione: Sistema professionale e mappatura dei profili di ruolo;
- Dimensione: Valorizzazione del personale e benessere organizzativo;

La Griglia: dimensioni, temi e cluster

La Griglia: Temi e Cluster




Raggruppamento delle dimensioni

1. Micro-organizzazione
2. Mappatura processi
3. Sistema professionale e mappatura dei profili di ruolo
4. Valorizzazione del personale e benessere organizzativo
5. Valutazione e incentivazione

indicatore sintetico di maturità, in grado di incorporare (in modo ponderato) gli stati degli indicatori associati a ciascuna dimensione.

La griglia e i cluster



<div style="text-align: right;">Dimensioni</div> <div style="text-align: left;">Area geografica</div>	Da 25.000 a 49.999 ab.	Da 50.000 a 99.999 ab.	Da 100.000 a 250.000 ab.
Nord	 Assetti organizzativi di base: L'Ente ha un quadro normativo, regolamentare e strutturale di base, ma le procedure, le pratiche e i processi (compresi quelli di gestione e sviluppo delle risorse umane) sono poco formalizzati/strutturati		
Centro	 Assetti organizzativi integrati: L'Ente ha definito procedure, pratiche e processi (compresi quelli di gestione e sviluppo delle risorse umane) in modo più formale e strutturato, implementando sistemi di gestione per migliorare l'efficacia e la coerenza, anche se ancora non del tutto armonizzati		
Sud e Isole	 Assetti organizzativi evoluti: L'Ente si caratterizza per un modello organizzativo non solo efficace, integrato e coerente, ma anche proattivo e orientato al miglioramento continuo e all'innovazione. I sistemi (compresi quelli di gestione e valorizzazione delle risorse umane) sono tutti sviluppati, coerenti e integrati con l'organizzazione.		

La definizione dei Cluster



<p>Comuni con Assetti organizzativi di base</p>	<p>Micro-organizzazione → Prevalenza di gestione informale o individuale delle attività, definizione non chiara di attività e responsabilità, non strutturazione di meccanismi di coordinamento e integrazione</p> <p>Mappatura dei processi → Assente, frammentata e/o poco dettagliata</p> <p>Sistema professionale e mappatura dei profili di ruolo → Profili non aggiornati o non costruiti su competenze; assenza di framework coerenti, assenza di mappatura</p> <p>Valorizzazione del personale e benessere organizzativo → uso sporadico di leve di sviluppo; limitata mobilità interna, nessuna o sporadica rilevazione del clima; mancanza di azioni follow-up</p> <p>Valutazione e incentivazione → Sistemi valutativi assenti o puramente formali; incentivi solo economici o NON legati alla performance</p>
<p>Comuni con Assetti organizzativi integrati</p>	<p>Micro-organizzazione → Presenza di strutture organizzative con responsabilità, definizione di attività e responsabilità ma non sistematicamente associate a competenze/comportamenti</p> <p>Mappatura dei processi → mappatura presente ma incompleta, non sempre dettagliata e non integrata con gli altri sistemi, con le altre pratiche e con le altre procedure</p> <p>Valorizzazione del personale e benessere organizzativo → Indagini periodiche, ma con scarso utilizzo dei risultati ai fini gestionali</p> <p>Valutazione e incentivazione → Meccanismi valutativi presenti, ma con limitato impatto sulle decisioni organizzative</p>
<p>Comuni con Assetti organizzativi evoluti</p>	<p>Micro-organizzazione → Processi completamente mappati, digitalizzati e monitorati</p> <p>Mappatura dei processi</p> <p>Sistema professionale e mappatura dei sistemi professionali → Profili aggiornati, coerenti con il framework nazionale (es. DDMM 2022/2023); uso del modello per competenze</p> <p>Valorizzazione del personale e benessere organizzativo → Politiche sistemiche di sviluppo, riconversione e mobilità interna, indagini periodiche di benessere, ma con scarso utilizzo dei risultati ai fini gestionali</p> <p>Valutazione e incentivazione → Sistemi di valutazione integrati, con indicatori qualitativi e multidimensionali, uso di leve NON monetarie</p>

L'individuazione delle aree prioritarie di intervento (1/3)

La sintesi e la lettura integrata dei dati emersi dall'analisi delle dimensioni, sarà volta a favorire l'individuazione di aree di intervento differenziate per ciascun cluster

Cluster	Possibili aree di intervento (<i>esempi</i>)
<p>Comuni con assetti organizzativi di base</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazioni metodologiche per la mappatura/descrizione dei processi - Indicazioni metodologiche per la costruzione/mappatura dei profili - Indicazioni metodologiche per la costruzione di pratiche, sistemi e strumenti di gestione e sviluppo delle risorse umane - Indicazioni a supporto della definizione puntuali di attività e responsabilità nella struttura organizzativa - Supporto per la diffusione e l'utilizzo di strumenti digitali possibilmente gratuiti e immediatamente disponibili -

L'individuazione delle aree prioritarie di intervento (2/3)



Cluster	Possibili aree di intervento <i>(esempi)</i>
<p>Comuni con assetti organizzativi integrati</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazioni metodologiche per favorire l'armonizzazione delle pratiche, delle procedure e dei sistemi esistenti - Indicazioni metodologiche a supporto di azioni di monitoraggio continue e integrate - Indicazioni metodologiche per un completamento del corredo informativo (ruoli e competenze, obiettivi e indicatori di processo e di attività) - Indicazione e progettazione di meccanismi di collaborazione e coordinamento - Indicazione per favorire una maggiore capacità di adattamento e innovazione - Indicazioni metodologiche per avviare pratiche innovative HR

L'individuazione delle aree prioritarie di intervento (3/3)



Cluster	Possibili aree di intervento <i>(esempi)</i>
<p>Comuni con assetti organizzativi evoluti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi e studio degli elementi che hanno portato a un modello organizzativo così sviluppato - Sperimentare metodologie e strumenti avanzati - Costruzione e diffusione delle loro best practices - Governance integrata tra strategia, performance e persone

Dimensione: Valutazione e incentivazione

Valutazione: indicatori e valutazione multidimensionale

Indicatore	Descrizione	Livello di gradazione su scala pentenaria	Criticità	Azioni di miglioramento
Quale è la % di indicatori organizzativi di tipo binario (Linee guida DFP)	La presenza di indicatori binari viene fortemente sconsigliata in quanto non consente di misurare il grado di raggiungimento di un obiettivo (che pertanto potrà assumere i valori zero o 100 in termini percentuali)	1 - oltre il 90% 2- tra il 70,1% e il 90% 3- tra il 50,1% e il 70% 4- tra il 30% e il 50% 5- meno del 30%		
Vengono utilizzati strumenti per la valutazione multidimensione/bilanciata della performance organizzativa (balanced scorecard ovvero sulla base di quattro prospettive: economico-finanziaria, processi interni, apprendimento, utenti/cittadini)	Esprime un livello di maturità dei sistemi di valutazione e consente di valutare la struttura organizzativa	1 - NO 2 - per meno del 20% degli obiettivi strategici 3- per una quota compresa tra il 20,1% e il 50% degli obiettivi strategici 4- per oltre il 50% degli obiettivi strategici 5-per tutti gli obiettivi strategici in modo strutturato con rappresentazione grafica della distribuzione degli indicatori		

Valutazione: indicatori di performance

Indicatore	Descrizione	Livello di gradazione su scala pentenaria	Criticità	Azioni di miglioramento
<p>La individuazione degli indicatori di performance è il frutto di un processo condiviso e partecipato dei livelli organizzativi e di indirizzo politico-amministrativo</p>	<p>Esprime un livello di maturità dei sistemi di valutazione e consente di valutare la struttura organizzativa</p>	<p>1 - Non vi sono evidenze 2- Vi sono evidenze meramente dichiarative 3 - Vi sono evidenze ampiamente descritte ma non strutturate 4- Vi sono evidenze di un contributo strutturato solo per direzioni con competenze specifiche (prevenzione della corruzione, area finanziaria, controllo strategico, controllo di gestione ecc.) 4 - Vi sono evidenze del contributo strutturato di tutte le direzioni e dell'organo di indirizzo politico-amministrativo</p>		

Valorizzazione del personale e benessere organizzativo

Indicatore	Descrizione	Livello di gradazione su scala pentenaria	Criticità	Azioni di miglioramento
<p>Il ciclo della performance è integrato con la programmazione finanziaria e di bilancio (DUP, Bilancio)</p>	<p>La correlazione tra i diversi sistemi di programmazione è prevista da diverse disposizioni di principio e dalla disciplina del PIAO. Tanto più è strutturato tanto maggiore è la maturità dei sistemi e la compliance e conseguentemente il sistema organizzativo è correttamente impostato</p>	<p>1 - nessuna correlazione è rinvenibile dal PIAO 2 - la correlazione si deduce dalla reciproca integrazione ma non è strutturata 3 - la correlazione riguarda esclusivamente una parte delle priorità strategiche 4 - gli obiettivi di valore pubblico, gli obiettivi organizzativi e individuali di performance risultano correlati con i corrispondenti obiettivi delle sezioni strategiche ed operative del DUP 5 - gli obiettivi di valore pubblico, gli obiettivi organizzativi e individuali di performance risultano correlati con i corrispondenti obiettivi delle sezioni strategiche ed operative del DUP e tale correlazione supportata informaticamente</p>		


Valutazione: Relazione sulla Performance

Indicatore	Descrizione	Livello di gradazione su scala pentenaria	Criticità	Azioni di miglioramento
<p>La relazione sulla performance restituisce un indicatore sintetico della performance di Ente in grado di fornire il livello di performance dell'amministrazione</p>	<p>Esprime un livello di maturità dei sistemi di valutazione e consente di valutare la struttura organizzativa e la compliance</p>	<p>1 - Non è fornito un dato di sintesi e non vengono forniti elementi descrittivi 2 - Non viene fornito un dato di sintesi ma vengono forniti elementi descrittivi 3 - Viene fornito un dato di sintesi basato su indicatori gestionali 4- Viene fornito un dato di sintesi basato anche su indicatori di impatto monodimensionali e multidimensionali 5- Viene fornito un dato di sintesi basato anche su specifici indicatori multidimensionali, misurati con fonti certe, stabili e riproducibili</p>		

Valutazione e incentivazione: incentivazione

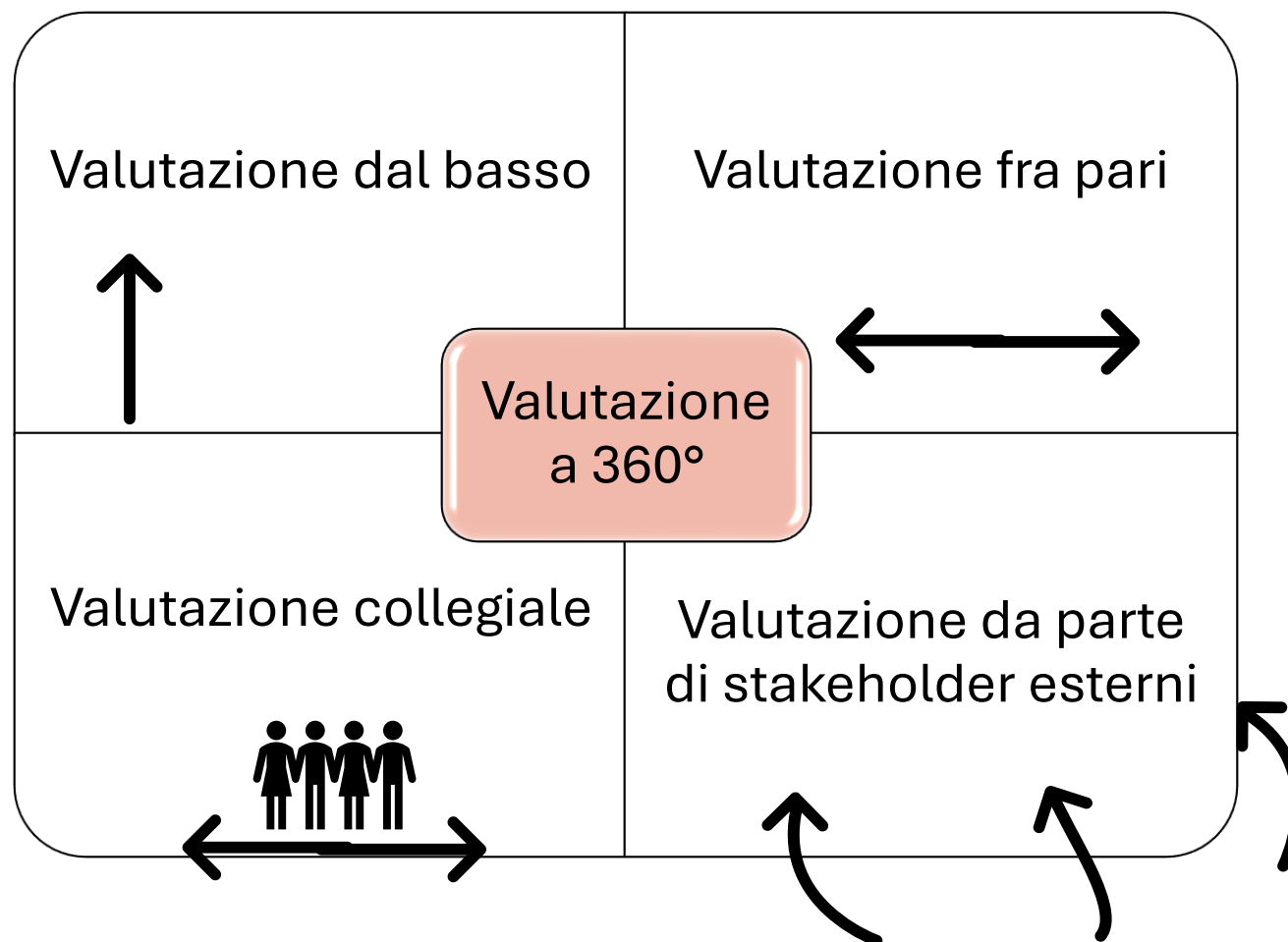
Indicatore	Descrizione	Livello di gradazione su scala pentenaria	Criticità	Azioni di miglioramento
<p>Sono previste forme di incentivazione diverse da quella monetaria (cfr. Direttiva Zangrillo)</p>		<p>1- Non sono presenti forme di incentivazione diverse da quella monetaria 2- è in corso di definizione di un atto generale di indirizzo per l'adeguamento alla Direttiva Zangrillo 3- è presente un atto generale di indirizzo per l'adeguamento alla Direttiva Zangrillo 4- L'amministrazione ha disciplinato forme di incentivazione diverse da quella monetaria senza aver ancora destinato specifiche risorse 5- L'amministrazione ha disciplinato forme di incentivazione diverse da quella monetaria cui sono destinate specifiche risorse</p>		

Valutazione e incentivazione: incentivazione

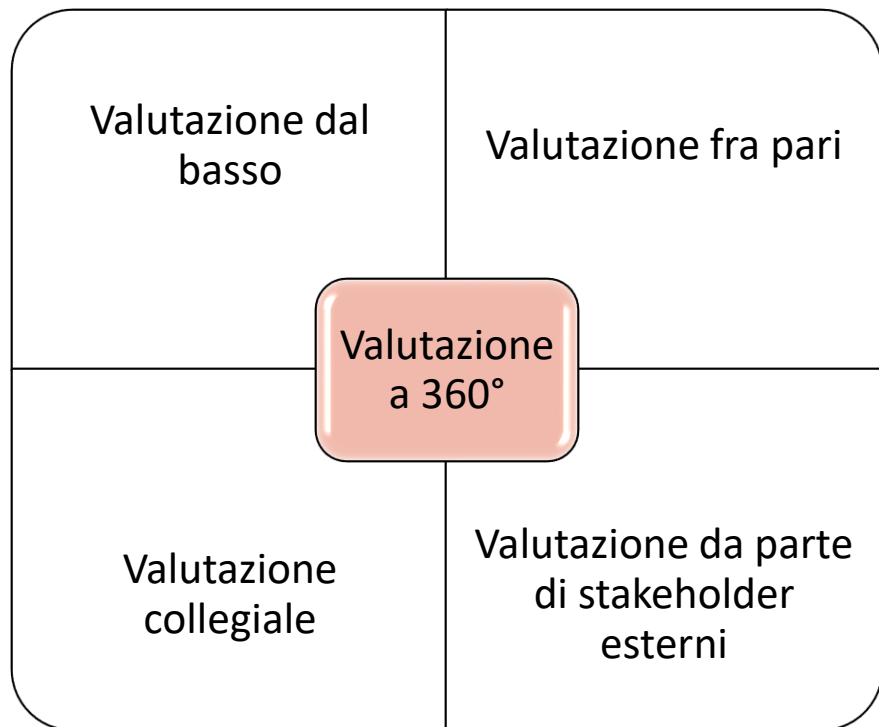
Indicatore	Descrizione	Livello di gradazione su scala pentenaria	Criticità	Azioni di miglioramento
Quali meccanismi di valutazione a 360 gradi vengono utilizzati?	Dal basso, Valutazione tra pari, valutazione esterna, <i>calibration</i>	<p>1 - Non sono presenti meccanismi di valutazione diversa da quella gerarchica e unidirezionale o è presente la disciplina ma il meccanismo di valutazione ma non è ancora sperimentato</p> <p>2 - è presente la disciplina di un meccanismo di valutazione a 360 gradi pienamente utilizzato</p> <p>3 - Sono disciplinati 2 dei meccanismi di valutazione a 360 gradi non ancora pienamente utilizzati</p> <p>4 - Sono disciplinate dallo SMIVAP tutti i meccanismi di valutazione a 360 ma non sono stati mai utilizzati</p> <p>5 - Sono disciplinate dallo SMIVAP tutti i meccanismi di valutazione a 360 e sono già stati utilizzati</p>		

Valutazione a 360 gradi

Valutazione a 360 gradi



Temi da affrontare



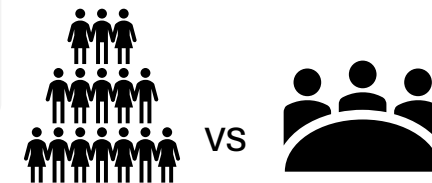
Qual è il peso che deve avere ciascuna modalità di valutazione?

Quanto ciascuna di essa deve incidere sulla valutazione complessiva del dirigente?



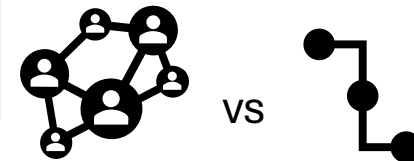
Chi partecipa alla valutazione?

Tutti o un gruppo di sorteggiati?

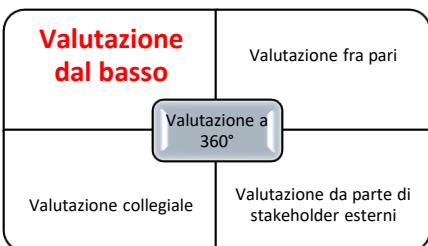


Come sono individuati i colleghi che partecipano alla valutazione orizzontale?

Tutti o solo quelli con cui si hanno relazioni?



Su quali aspetti si valuta?



La valutazione dal basso



La valutazione dal basso promuove la partecipazione, migliora la comunicazione e contribuisce al successo complessivo dell'organizzazione nella pubblica amministrazione.



In questo approccio, i **collaboratori** esprimono un giudizio sul proprio superiore.

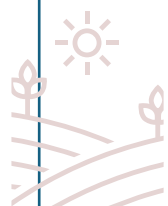


Solitamente avviene in forma rigorosamente anonima, ad esempio tramite questionari anonimi.



Questo metodo consente di valutare se l'operato del dirigente è orientato a valorizzare le attitudini del personale, a incentivarne la produttività e a garantire il benessere organizzativo

La valutazione dal basso: vantaggi



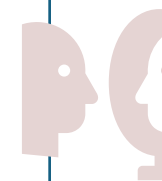
Ampliamento delle prospettive

La valutazione dal basso coinvolge i **collaboratori** che esprimono un giudizio sul proprio superiore gerarchico. Questo approccio permette di ottenere una visione più completa delle prestazioni individuali, andando oltre la prospettiva del dirigente.



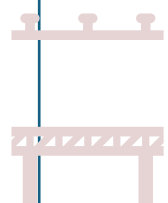
Maggiore comprensione delle competenze di leadership

Questo tipo di valutazione può fornire preziose informazioni sulle competenze di leadership di un dirigente.



Promozione di un ambiente di lavoro più equo

La valutazione dal basso può contribuire a creare un ambiente di lavoro più equo: dà voce a tutti i membri del team.



Visione più completa e obiettiva delle capacità e delle competenze del dirigente

Il punto di vista del dirigente viene integrato da quello dei propri collaboratori



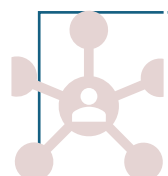
Definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale

La valutazione dal basso può aiutare a definire percorsi di sviluppo e crescita professionale, in quanto fornisce feedback utili per l'auto-miglioramento..



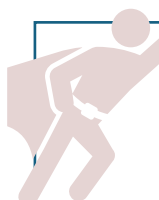
Miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi

La valutazione dal basso è funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche



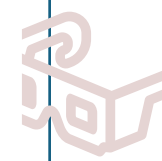
Clima di trasparenza, fiducia e collaborazione

Attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti al processo di valutazione



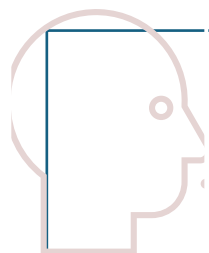
Feedback diretto e dettagliato ai dirigenti

Consente ai dirigenti di individuare punti di forza e aree di miglioramento.



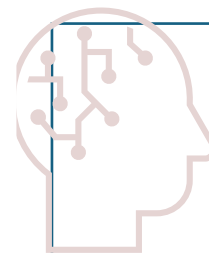
In sintesi, la valutazione dal basso contribuisce a una **gestione più trasparente, all'efficienza organizzativa e alla crescita dei dipendenti pubblici**

La valutazione dal basso: svantaggi



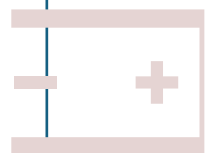
Soggettività e pregiudizi:

La valutazione dal basso può essere influenzata dalla soggettività e dai pregiudizi personali. Questo può portare a valutazioni inaccurate.



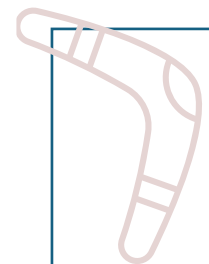
Effetto Pigmalione:

Continui feedback negativi possono generare nel valutato la convinzione di essere incapace.



Valori personali:

I valori personali del valutatore possono sostituire gli standard organizzativi, portando a valutazioni basse ingiustificate.



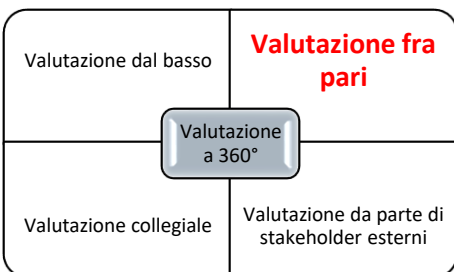
Riservatezza e timore di ritorsioni:

I dipendenti potrebbero temere ritorsioni se forniscono feedback negativi sui loro superiori, anche se la valutazione è anonima.



Gestione dei feedback:

La gestione dei feedback negativi può essere difficile, sia per il valutatore che per il valutato.



La valutazione fra pari



Coinvolge i colleghi con cui si ha un rapporto costante e rilevante.

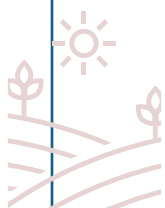


Aiuta a ottenere una valutazione più completa e bilanciata.



Può influenzare opportunità di sviluppo e crescita professionale.

La valutazione fra pari: vantaggi



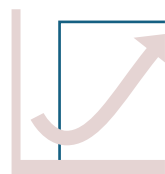
Feedback diversificato:

I colleghi che lavorano a stretto contatto possono avere una visione più precisa delle competenze e delle prestazioni di un individuo e possono fornire punti di vista diversi, offrendo una panoramica più completa delle sue performance.



Promozione della collaborazione e del coinvolgimento:

Coinvolgendo i dipendenti nel processo di valutazione reciproca, si favorisce un clima di collaborazione e fiducia all'interno dell'organizzazione.



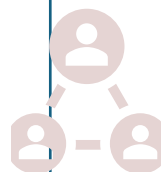
Sviluppo professionale:

Le valutazioni fra pari possono essere uno strumento prezioso per identificare aree di forza e debolezza e possono aiutare i dipendenti a individuare opportunità di miglioramento e crescita professionale.



Obiettività:

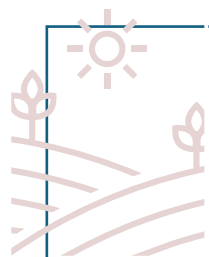
Le valutazioni fra pari possono essere più obiettive poiché sono fatte da individui che condividono un livello di competenza simile e possono valutare in modo imparziale le capacità e le performance di un collega.



Riduzione della parzialità:

La valutazione fra pari può aiutare a ridurre la parzialità e il favoritismo che potrebbero verificarsi con altri metodi di valutazione.

La valutazione fra pari: svantaggi



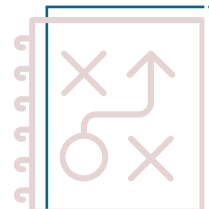
Bias e favoritismi:

Non tutti i colleghi possono essere in grado di valutare in modo obiettivo le performance di un altro dipendente. La valutazione fra pari può essere influenzata da pregiudizi personali o da relazioni interpersonali.



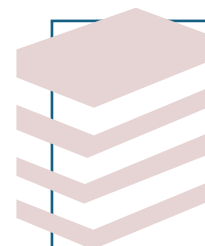
Difficoltà nell'ottenere un feedback accurato:

Alcuni dirigenti potrebbero sentirsi a disagio nel fornire un feedback critico ai propri colleghi per paura di ripercussioni negative sulle relazioni interpersonali.



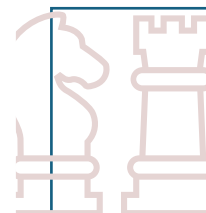
Mancanza di standardizzazione:

Senza criteri di valutazione chiari e standardizzati, le valutazioni fra pari potrebbero essere soggette a variabilità e interpretazioni soggettive.



Mancanza di competenze di valutazione:

Non tutti i dirigenti possono avere le competenze necessarie per fornire valutazioni accurate e costruttive.



Possibili conflitti:

La valutazione fra pari può portare a conflitti o tensioni tra i colleghi.

Come gestire la riservatezza della valutazione?



Anonimato:

I feedback sono spesso raccolti in forma anonima per proteggere l'identità dei valutatori. Questo può aiutare a ridurre la paura di possibili ritorsioni e incoraggiare l'onestà nei feedback.



Gestione delle informazioni:

Le informazioni raccolte durante il processo di valutazione sono gestite con cura per garantire che rimangano riservate. Questo può includere l'uso di piattaforme sicure per la raccolta dei feedback.



Comunicazione chiara:

È importante comunicare chiaramente ai dipendenti come verranno gestiti i loro feedback e come verrà garantita la loro riservatezza.



Formazione dei manager:

I manager possono essere formati su come gestire i feedback in modo rispettoso e confidenziale.

Errori comuni nella valutazione

È molto importante definire tra i titolari del potere valutativo una metrica comune, che eviti distorsioni nell'applicazione dei punteggi valutativi.

Ciò anche per evitare alcuni dei più comuni errori da evitare in sede di valutazione finale:

EFFETTO ALONE: quando il valutatore si fa influenzare da una particolare caratteristica che lo porta a sopravvalutare o sottovalutare, magari inconsciamente, gli altri elementi di valutazione; la caratteristica registrata positivamente/negativamente fa da alone positivo/negativo anche su tutti gli altri elementi di valutazione.

PRIMA IMPRESSIONE: quando le informazioni acquisite non vengono considerate se non sono congruenti la prima impressione ovvero con le informazioni di cui il valutatore viene a conoscenza prima dell'interlocuzione con il valutando.

PREGIUDIZIO: convincimento preconcepito verso determinate posizioni lavorative che influenzano ogni elemento valutativo (per esempio: *"lavora nel servizio finanziario e quindi è rigido"*), per cui il pregiudizio influenza la valutazione solo in base all'idea che il valutatore ha del valutato e non in base ai dati comportamentali riferiti al periodo oggetto della valutazione.

EFFETTO INDULGENZA/SEVERITÀ: si riassume nel valutare sempre e sistematicamente in modo indulgente, oppure in modo eccessivamente rigoroso.

PROIEZIONE: quando ci si aspetta di ritrovare nel valutando quelle che si ritengono essere le nostre caratteristiche "positive".

APPIATTIMENTO DELLA SCALA DI VALUTAZIONE: utilizzo parziale delle scale di valutazione, eliminando i poli o le medie.

Variabili da considerare

1. Dimensione dell'ente;
2. Sistemi di garanzia dell'anonimato;
3. Casi particolari: dirigenti in quiescenza, ad interim, ecc.;
4. Formazione del «valutatore»;
5. Gradualità di applicazione e sperimentazione dei sistemi di valutazione.

NOTA BENE! L'implementazione e la gestione di questi sistemi di valutazione richiedono una pianificazione e una gestione attenta per garantire che i feedback siano utilizzati in modo costruttivo

Valutazione a 360 gradi: La *Calibration*

Esempio di Calibration: Soluzione dei problemi

- Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.
- Livello Indicatori di comportamento

Livello 1

- Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro
- Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema
- Identifica una possibile soluzione pratica al problema
- È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione

Livello 2

- Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro
- Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema
- Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili
- Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata

Fonte: elaborazione SNA 2023

Esempio di Calibration: Soluzione dei problemi

Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze

Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza

Livello 3

Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni

Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento

Fonte: elaborazione SNA 2023

Esempio declaratorie Comportamenti e Competenze

Valutazione tra pari

Valutazione dal basso

Valutazione esterna

Fattore valutativo: Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate – <u>Dirigenti</u>										
Elementi di dettaglio	Modifica – elementi di dettaglio da osservare e valutare	Peso	Valutazione partecipata						Note	
			peso	D	peso	C	peso	S		
Capacità manageriali	1. Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche o incerte.			X					X	
	2. Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento.						X			
	3. Capacità di individuare tempestivamente i problemi, focalizzando l'attenzione sulle questioni più rilevanti, in modo da proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento. In alternativa: Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione									

Esempio declaratorie Comportamenti e Competenze

Fattore valutativo: Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate – Dirigenti

Elementi di dettaglio	Modifica – elementi di dettaglio da osservare e valutare	Peso	Valutazione partecipata						Note
			peso	D	peso	C	peso	S	
Valorizzazione risorse umane	1. Capacità di adottare misure volte alla crescita professionale, mediante il potenziamento e lo sviluppo di nuove competenze con particolare attenzione alla competenze trasversali, alla gestione ei progetti e dei finanziamento e alla competenze abilitanti o processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa (verificare se inserire la definizione dei piani formativi individuali)					X			
	2.Capacità di adottare misure orientate alla motivazione del personale					X			
Grado di cooperazione e capacità di Comunicazione interna ed esterna	1. Capacità di rapportarsi con le unità organizzative degli altri dipartimenti, e con gli altri enti, cogliendo le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione, per il raggiungimento di obiettivi comuni			X					X
	2. Capacità di fornire risposte adeguate alle sollecitazioni provenienti da soggetti esterni, pubblici e privati								X
	3. Capacità di lavorare in team con la creazione di uno spirito di squadra, facilitando il lavoro del team e contribuendo all'instaurarsi di un clima positivo						X		



Innovazione organizzativa e strategie
di gestione delle risorse umane

Grazie dell'attenzione



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ

AL SERVIZIO DELLA PA

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA
Investimento 2.3 -Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro