

30 novembre 2010

CNR

**ORGANISMO
INDIPENDENTE
VALUTAZIONE**

GLOSSARIO

ACRONIMI

APPENDICE

1 Glossario ed Elenco degli Acronimi¹

AD: Amministratore Delegato;

Albero della *performance*: L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di 'messa a sistema' delle due principali dimensioni della *performance*.

Analisi S.W.O.T.: Analisi strategica (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010). Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare. Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contesto interno.

Aree strategiche: Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Attività: sinonimo di compito, azione specifica che il personale afferente all'ufficio esegue al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati alla struttura. Le azioni presuppongono che il personale dell'Ufficio possieda le

¹ Parte delle definizioni di questo glossario è stata integralmente tratta dalla Delibera CIVIT n. 112/2010 del 28 ottobre 2010, dal titolo "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150". Detta delibera contiene le istruzioni operative per la predisposizione del documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance.

competenze e le conoscenze necessarie a svolgere in qualità le azioni stesse. Le attività devono essere descritte con frasi retti da verbi declinati o all'infinito, o in terza persona, proprio per rimarcare la loro natura di atti in modo da distinguerle in modo chiaro dagli obiettivi, a loro volta descritti non con verbi ma con vocaboli, che tramite quelle azioni devono essere raggiunti.

Benchmarking: (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010). Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il '*benchmark*' è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione. Il confronto avviene con un 'elemento' ritenuto il 'migliore' a comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere. Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Capitale intellettuale (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010): Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un'organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - *human capital*, capitale informativo - *information capital*, capitale organizzativo - *organizational capital* e capitale relazionale - *relational capital* così definiti dalla delibera Civit n. 89/2010:

Capitale informativo (*information capital*); in questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.

Capitale organizzativo (*organizational capital*); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, *leadership*, lavoro di squadra ed allineamento.

Capitale relazionale (*relational capital*); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e stakeholder.

Capitale umano (*human capital*): la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

CCNL: Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

CdA: Consiglio di Amministrazione.

CEO: Chief Executive Officer in italiano amministratore Delegato.

CRC: Collegio dei Revisori dei Conti.

CiVIT: Commissione indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza della Pubblica Amministrazione ex art 13 D.Lgs. 150/2009.

CNR: Consiglio Nazionale delle Ricerche.

Compito: sinonimo di attività, si veda la definizione di Attività.

CSG: Consiglio Scientifico Generale.

DCSGR: la Direzione Centrale Supporto alla Gestione delle Risorse.

DCSPI: La Direzione Centrale Supporto alla Programmazione ed alle Infrastrutture.

DL: Decreto Legge.

D.Lgs: Decreto Legislativo conseguente ad una Legge Delega.

D.Lgs. 150/2009: Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni conosciuto anche come decreto Brunetta.

GU: Gazzetta Ufficiale.

Indagine del benessere organizzativo: Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

Indicatore o misura: Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Indicatori di contesto: Indici riferiti a macro variabili (tasso di inquinamento, reddito procapite, ecc..) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

L: Legge.

LD: Legge Delega cui devono seguire Decreti Legislativi, detti anche Decreti Delegati, che attuano la delega concessa dal Parlamento al Governo.

Legge Delega 15/2009: 'Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti'.

Missione: La 'missione' identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: 'cosa e come vogliamo fare' e 'perché lo facciamo'.

Misura di input: si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

Misure di outcome: L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Misure di output-risultato: si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti

secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza. Si propone di esprimere l'*output*, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione. Alcuni esempi, sono:

- a) numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;
- b) chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;
- c) livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- d) tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
- e) percentuale di raccolta differenziata;
- f) numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;
- g) numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'*output* del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla definizione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'*output* finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misura di processo: Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

1. numero di pratiche espletate da un ufficio;
2. numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
3. numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
4. numero di contravvenzioni elevate;
5. ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;

6. numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
7. numero di fornitori gestiti dall'economato;
8. numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

MIUR: Ministero per l'Istruzione, l'Università e la Ricerca.

NIV: Nucleo Interno di Valutazione ex Decreto del Presidente della Repubblica 1 febbraio 2010, n. 76 recante il 'Regolamento concernente la struttura ed il funzionamento dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR)', da adottarsi ai sensi dell'art. 2, comma 140, del Decreto legge 3 ottobre 2006, N. 262, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 novembre 2006, N. 286, approvato nella seduta del Consiglio dei Ministri del 24 luglio 2009', pubblicato sulla GU n. 122 del 27-5-2010 - Suppl. Ordinario n.109.

NPM: New Public Management.

Obiettivo strategico e operativo: È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo

OIV: Organismo Indipendente di Valutazione ex art 14 D.Lgs. 150/2009.

Organizzazione (assetto organizzativo): si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

PA: Pubblica Amministrazione.

Performance (ampiezza e profondità della): la *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita. L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione 'orizzontale' in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo 'verticale': livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

Performance individuale: esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Performance organizzativa: Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Polisenso: che ha più significati; che può essere variamente interpretato.

Polysemy, Polysemic: the coexistence of many possible meanings for a word or phrase.

Proxy: letteralmente indica il soggetto che può agire in nome e per conto di un altro. In senso tecnico, il termine in economia ed in statistica è sinonimo di un indicatore statistico che descrive il comportamento di un aggregato economico. Un indice di Borsa è il proxy dell'andamento del mercato azionario, perché coglie le variazioni nel livello dei prezzi di un certo paniere di titoli, che approssima l'andamento del mercato in generale.

RACF: Il Regolamento della Amministrazione, Contabilità e Finanza.

RGS: Ragioneria Generale dello Stato.

ROF: Il Regolamento di Organizzazione e Funzionamento della Amministrazione.

RP: Il Regolamento del Personale.

SMART: acronimo di **S** - **specific**, significant, stretching, simple **M** - **measurable**, meaningful, motivational, **A** - **agreed upon**, attainable, **achievable**, acceptable, action-oriented, **R** - **realistic**, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented, **T** - **time-based**, timely, tangible, trackable. Gli obiettivi per essere significativi devono possedere un buon sottoinsieme delle suddette caratteristiche.

Stakeholder (o portatori di interessi): uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi. Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e sui risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. 'mappatura degli *stakeholder*'. Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Target (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010): un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

udp: Unità di Personale.

Appendice

Scheda di valutazione della singola unità di personale che deve essere compilata a consuntivo dal Dirigente/Direttore dell'Ufficio.

Per unità di personale afferente all'ufficio il Dirigente/Direttore dell'Ufficio stesso dovrebbe a consuntivo redigere una scheda personale da discutere con il singolo dipendente da cui emergano gli elementi seguenti per ciascuna delle sei dimensioni rispetto alle quali è misurato il comportamento organizzativo del singolo.

Produttività

L'unità di personale deve conoscere all'inizio dell'anno le proprie responsabilità derivanti dallo svolgimento del compito che le è stato assegnato; e deve sapere cosa ci si aspetta da lei. Gli indicatori di produttività adottati devono essere dall'unità di personale ben conosciuti così come devono essere conosciuti i target individuali suoi, dei colleghi e della struttura nel suo complesso relativi agli indicatori suddetti.

Suggerimenti del Dirigente all'Unità di personali tesi a far sì che essa migliori la sua prestazione nella dimensione produttività.

Ogni scheda deve contenere l'indicazione del dirigente alla unità di personale del modo in cui potrebbe essere possibile per l'unità di personale stessa migliorare la propria prestazione nella particolare dimensione presa in considerazione.

Qualità del lavoro

Gli indicatori che devono esprimere la qualità del lavoro svolto dal singolo che sono adottati dal dirigente/direttore devono essere dall'unità di personale ben conosciuti. Gli aspetti del lavoro che possono essere presi in considerazione dal dirigente per valutare la qualità del lavoro della singola unità di personale possono generare, fra le altre, le seguenti considerazioni:

- L'attenzione che pone il singolo nel suo lavoro al rispetto degli standard qualitativi eventualmente adottati dalla dirigenza;
- La capacità dell'unità di personale di curare i dettagli del proprio lavoro;
- La capacità dell'unità di personale di riferire al dirigente i dettagli del proprio lavoro;
- L'unità di personale mette la qualità del lavoro al di sopra di qualsivoglia altro fattore (tempi, modi etc);
- L'unità di personale lavora con metodicità e con un forte orientamento al rispetto dei dettagli.

Suggerimenti del Dirigente all'Unità di personali tesi a far sì che essa migliori la sua prestazione nella dimensione qualità del lavoro.

Ogni scheda deve contenere l'indicazione del dirigente alla unità di personale del modo in cui potrebbe essere possibile per l'unità di personale stessa migliorare la propria prestazione nella particolare dimensione presa in considerazione.

Iniziativa

Gli indicatori che devono esprimere la capacità di iniziativa del singolo che sono adottati dal dirigente/direttore devono essere dall'unità di personale ben conosciuti. Gli aspetti del lavoro che possono essere presi in considerazione dal dirigente per valutare la capacità di iniziativa della singola unità di personale possono generare, fra le altre, le seguenti considerazioni:

- La preferenza del singolo a lavorare in un contesto nel quale sia tutto rigidamente preordinato;
- La capacità di dedurre il cosa fare dal ragionare sui indicazioni di massima;
- Preferenza della unità di personale a gestire unicamente situazioni su cui il controllo sia pieno ovvero sino sostanzialmente prive di rischio;
- Prima di iniziare un lavoro, l'unità di personale si documenta al meglio possibile;
- Nell'affrontare un nuovo compito l'unità di personale prende contatto con i colleghi più esperti pur essendo confidente nelle proprie capacità di risolvere i problemi connessi allo svolgimento del nuovo compito assegnatole;
- L'unità di personale ha una propria scala di valori nel fare il proprio lavoro e detta scala ha un impatto migliorativo sul lavoro da lei svolto.

Suggerimenti del Dirigente all'Unità di personali tesi a far sì che essa migliori la sua prestazione nella dimensione Iniziativa.

Ogni scheda deve contenere l'indicazione del dirigente alla unità di personale del modo in cui potrebbe essere possibile per l'unità di personale stessa migliorare la propria prestazione nella particolare dimensione presa in considerazione.

Lavoro di Squadra

Gli indicatori che devono esprimere la capacità di fare squadra del singolo che sono adottati dal dirigente/direttore devono essere dall'unità di personale ben conosciuti. Gli aspetti del lavoro che possono essere presi in considerazione dal dirigente per

valutare la capacità di far squadra della singola unità di personale possono generare, fra le altre, le seguenti considerazioni:

- L'unità di personale apprezza un ambiente nel quale si apprezzano precisione sul lavoro ed attenzione ai dettagli;
- capacità della unità di personale a lavorare in situazione ben pianificate nelle quali i suoi compiti siano armonizzati con i compiti dei rimanenti componenti la squadra;
- preferenza dell'unità di personale a lavorare in collaborazione con altre persone che apprezzino le sue specificità nell'adempire ai compiti assegnati;
- L'unità di personale apprezza le opinioni e le tradizioni del gruppo;
- La maggior parte del lavoro dell'unità di personale si svolge in situazioni non esposte nel cui ambito l'unità di personale stessa cerca sempre il consiglio ed il contributo dei colleghi da essa ritenuti più esperti;
- L'unità di personale considera il lavoro di squadra come importante indipendentemente dal vantaggio particolare che gliene deriva.

Suggerimenti del Dirigente all'Unità di personale tesi a far sì che essa migliori la sua prestazione nella dimensione Lavoro di squadra.

Ogni scheda deve contenere l'indicazione del dirigente alla unità di personale del modo in cui potrebbe essere possibile per l'unità di personale stessa migliorare la propria prestazione nella particolare dimensione presa in considerazione.

Problem Solving

Gli indicatori che devono esprimere la capacità di problem solving del singolo che sono adottati dal dirigente/direttore devono essere dall'unità di personale ben conosciuti. Gli aspetti del lavoro che possono essere presi in considerazione dal dirigente per valutare la capacità di problem solving della singola unità di personale possono generare, fra le altre, le seguenti considerazioni:

- La capacità di problem solving dell'unità di personale è buona, anche se non contempera il rispetto dei tempi imposti;
- La capacità di problem solving dell'unità di personale è buona, anche se non va mai contro con la priorità che la unità di personale stessa si è imposta di mantenimento di un alto livello di qualità del proprio lavoro;
- La capacità di problem solving dell'unità di personale è buona laddove non vada a contrastare con la correttezza nello svolgimento del lavoro.

Suggerimenti del Dirigente all'Unità di personali tesi a far sic he essa migliori la sua prestazione nella dimensione Problem Solving.

Ogni scheda deve contenere l'indicazione del dirigente alla unità di personale del modo in cui potrebbe essere possibile per l'unità di personale stessa migliorare la propria prestazione nella particolare dimensione presa in considerazione.

Adattamento ai cambiamenti e agli imprevisti

Gli indicatori che devono esprimere la capacità di adattamento ai cambiamenti del singolo che sono adottati dal dirigente/direttore devono essere dall'unità di personale ben conosciuti. Gli aspetti del lavoro che possono essere presi in considerazione dal dirigente per valutare la capacità di adattamento ai cambiamenti della singola unità di personale possono generare, fra le altre, le seguenti considerazioni:

- L'unità di personale tende a preferire il mantenimento dello status quo ed accetta i cambiamenti solo se essi avvengono tramite l'esecuzione di procedure formalizzate;
- L'approccio dell'unità di personale è molto prammatico e tende comunque a trovare sempre nel cambiamento elementi di continuità con il passato che minimizzino gli sforzi di adattamento;
- Cambiamenti improvvisi generano nell'unità di personale paure e dubbi;
- L'unità di personale accetta i cambiamenti se volute dal gruppo e qualora ciò inneschi processi di cambiamento ben organizzati.

Suggerimenti del Dirigente all'Unità di personali tesi a far si che essa migliori la sua prestazione nella dimensione adattamento ai cambiamenti e agli imprevisti.

Ogni scheda deve contenere l'indicazione del dirigente alla unità di personale del modo in cui potrebbe essere possibile per l'unità di personale stessa migliorare la propria prestazione nella particolare dimensione presa in considerazione.