



Scheda di valutazione del comportamento organizzativo

DIRETTORE GENERALE – DIRIGENTI

Macroarea	Fattori di valutazione	Valutazione
	<p>*Legenda valutazione: 1=non in linea con le aspettative, 2= parzialmente in linea con le aspettative, da migliorare, 3=sostanzialmente in linea con le aspettative, 4=pienamente in linea con le aspettative, 5=in linea con le aspettative anche in situazioni complesse, 6=oltre le aspettative, eccellenza</p>	<p>(valori da 1 a 6)*</p>
<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">LEADERSHIP</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i></p> <p>guidare e orientare le energie nella direzione comune, favorire la partecipazione, l'assunzione di responsabilità e la realizzazione delle potenzialità; essere punto di riferimento solido e autorevole nel raggiungimento dei risultati, nell'affrontare le criticità e nella realizzazione dei cambiamenti.</p>	<p>a) Visione strategica, pianificazione e controllo</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Traduce la direzione strategica dell'Ateneo e la traduce in "concretezza operativa" (obiettivi e priorità), comunicando e condividendo con i Responsabili la visione dell'Area, obiettivi, priorità. ▪ Pianifica le attività dell'area e assegna le risorse sulla base delle linee strategiche dell'ateneo, confrontandosi con le altre Aree e ponendo attenzione agli impatti su attività e processi collegati. ▪ Effettua sistematiche riunioni di programmazione, monitoraggio e riallineamento a livello di Area e con le altre Aree. ▪ Ridefinisce con prontezza e flessibilità i piani e i programmi alla luce di eventuali cambiamenti nelle condizioni contestuali e/o nelle priorità, coinvolgendo opportunamente le figure interessate. ▪ Segue l'evoluzione della normativa relativa ai processi che l'area sovrintende, ne comprende gli impatti e pone attenzione a cogliere rischi/opportunità/necessità di approfondimento, coinvolgendo opportunamente le figure interessate 	
	<p>b) Responsabilità e decisionalità</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prende in mano le situazioni con senso di urgenza, adoperandosi per anticipare problemi/criticità e/o per farvi fronte in modo efficace ("non lascia cadere") ▪ Si assume la responsabilità delle decisioni, facendosi percepire come un punto di riferimento presente, solido e autorevole ▪ Trasmette equilibrio nelle decisioni: dà indicazioni/aggisce in modo tempestivo (in tempo utile, non lascia scivolare i problemi) ma non impulsivo (valutando diverse alternative, confrontandosi, acquisendo informazioni) e fa attenzione a "rassicurare" circa la propria "presa in carico" ▪ Assume decisioni nel rispetto dei vincoli normativi e procedurali, interpretandoli in modo competente al fine di trovare soluzioni efficaci alle criticità/opportunità contingenti ed evitando irrigidimenti o formalismi non necessari (contrario della burocrazia difensiva) 	

	c) Empowerment e valorizzazione dei collaboratori	
CONSAPEVOLEZZA ISTITUZIONALE E DI RUOLO <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> muoversi all'interno dell'istituzione in modo coerente al proprio ruolo e al sistema di relazioni in cui si è inseriti, fornendo in modo consapevole il proprio contributo per la realizzazione della mission	a) Consapevolezza istituzionale e di ruolo	
ORIENTAMENTO ALL' UTENTE INTERNO ED ESTERNO <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> adottare la prospettiva del proprio "cliente" (il beneficiario diretto del risultato della propria attività) e farsi parte attiva nel cercare di soddisfarne le esigenze attraverso il proprio modo di lavorare e di relazionarsi	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si adopera con azioni mirate e attraverso il proprio modo di comunicare e di operare per trasmettere ai collaboratori il senso di "essere parte di un progetto" (dare il senso del lavoro - come quando e perché facciamo le cose) e per favorire partecipazione e senso di appartenenza ▪ Favorisce il conseguimento dei risultati da parte dei collaboratori, comunicando efficacemente obiettivi, priorità e vincoli e supportando nella risoluzione dei problemi (ascolto, approfondimento, aiuto nell'inquadrarli all'interno del contesto, mettere in contatto aree/funzioni diverse ...) ▪ Conosce e valorizza le competenze e le risorse dei collaboratori, delega in modo appropriato, graduando il proprio intervento in relazione all'effettiva autonomia e promuovendo la cultura della responsabilità e dell'orientamento ai risultati ▪ Osserva, approfondisce e valuta il lavoro dei collaboratori e restituisce feedback in modo sistematico, aperto e costruttivo, promuovendo lo sviluppo professionale ▪ Coglie le esigenze/opportunità di crescita professionale e adotta iniziative mirate per lo sviluppo delle competenze 	
COLLABORAZIONE E	a) Confronto e circolazione delle informazioni	
	a) Definizione/applicazione di strumenti, standard e/o procedure	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effettua sistematicamente un monitoraggio delle esigenze/problematiche dell'utenza (interna e/o esterna) ▪ Partecipa in modo attivo e propositivo alla definizione degli standard di qualità dei servizi ▪ Promuove, adotta e pubblicizza policy per qualità servizi ▪ Investe energie e risorse per la semplificazione dell'accesso al servizio/della documentazione ... nell'ottica del target di riferimento 	
	b) Gestione delle attività e delle relazioni	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approfondisce le richieste/le situazioni cercando di capire i reali bisogni e il contesto di riferimento ▪ Prende in carico le richieste, non le lascia cadere ▪ Si forma e si informa per fornire risposte competenti, cerca soluzioni che rispondono alle esigenze ▪ Gestisce i vincoli normativi cercando, con ragionevolezza, soluzioni semplici per l'utente ▪ Si relaziona con gentilezza e professionalità 	

<p>GIOCO DI SQUADRA <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> interagire efficacemente con i colleghi, mettendo a disposizione le proprie risorse per favorire il lavoro di tutti e per creare un ambiente di lavoro positivo e supportivo</p>	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorisce la circolazione tempestiva ed efficace delle informazioni e utilizza in modo efficace gli strumenti/canali di comunicazione ▪ Pone attenzione a coinvolgere in modo appropriato e tempestivo tutti le figure impattate da un'attività o da un processo, in modo da favorire le sinergie e mantenere un corretto allineamento nelle informazioni ▪ Propone momenti di confronto fra dirigenti/responsabili apicali ▪ Facilita il confronto fra UO (internamente ed esternamente all'Area) e propone momenti di incontro per condividere conoscenze utili ▪ Partecipa attivamente ai momenti di confronto, mettendo a disposizione le proprie conoscenze e le proprie idee ▪ Condivide le informazioni e trasmette agli altri il proprio sapere ▪ E' disponibile al dialogo e al confronto 	
	<p>b) Cura del clima e delle relazioni</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si adopera per far sentire i collaboratori parte di un progetto comune e per incoraggiare lo spirito di squadra, creando occasioni di conoscenza e di collaborazione e integrando il contributo di tutti ▪ Coinvolge collaboratori e colleghi nella costruzione di relazioni positive e di un clima aperto e collaborativo ▪ Pone attenzione a dimostrarsi imparziale ▪ Gestisce i conflitti con equilibrio, ridimensionandoli, cercando di anticiparli ▪ Nelle situazioni di stress o di pressione, trasmette tranquillità, positività ed equilibrio 	
<p>ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO e ALL'INNOVAZIONE <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> ricercare e valorizzare le occasioni di apprendimento, favorire l'innovazione e agevolare i cambiamenti, nell'ottica del miglioramento e della crescita continua</p>	<p>a) Flessibilità e apertura al cambiamento</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stimola e ascolta idee e feedback dei collaboratori, valorizzandoli come opportunità di miglioramento ▪ Coglie in un cambiamento normativo/tecnologico/ organizzativo delle opportunità di innovazione ▪ E' aperto e attento all'ottimizzazione e efficientamento continuo dei processi ▪ Investe tempo e destina risorse su progetti innovativi 	
	<p>b) Apprendimento e formazione</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Guarda all'esterno - partecipa a eventi - conosce e approfondisce le best practice di altri atenei/enti ▪ Partecipa e fa partecipare a network professionali ▪ Si aggiorna sistematicamente ▪ Individua e propone percorsi e iniziative (per sè e per collaboratori) - per garantire adeguate competenze rispetto a novità e cambiamenti 	