



**IUSS**

Scuola Universitaria Superiore Pavia

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA SCUOLA UNIVERSITARIA SUPERIORE IUSS**

**Anno 2018**

*(ai sensi dell'art. 7 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i.)*

***Deliberato dal Consiglio di amministrazione in data 25 gennaio 2018***



## Premessa

L'art. 7, c.1 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, prevede che il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance", di seguito "Sistema", venga aggiornato annualmente.

La definizione del Sistema spetta al Consiglio di Amministrazione con il parere vincolante del Nucleo di valutazione che, a seguito delle modifiche legislative, adesso interviene sulla qualità delle scelte metodologiche della Scuola.

In particolare il documento descrive la metodologia adottata dalla Scuola in relazione alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa e della performance individuale.

Il Sistema individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance e le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema, le modalità di raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione.

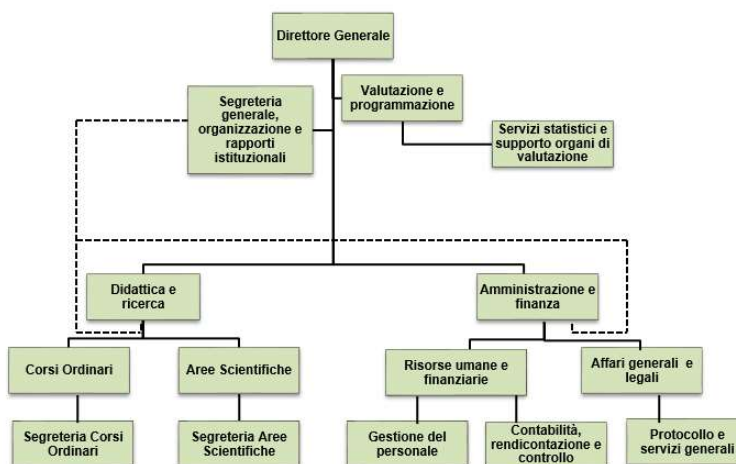
## Descrizione del Sistema

I primi mesi del 2018 vedono l'avvio della Federazione a tre tra lo IUSS, la Scuola Normale e la Scuola Sant'Anna con la conseguente emanazione dei nuovi Statuti e l'istituzione degli organi federali (Consiglio di amministrazione, Nucleo valutazione e Collegio dei revisori). Il nuovo Statuto della Scuola prevede la riorganizzazione in due strutture accademiche denominate Classi e comporterà la ridefinizione della struttura organizzativa, in coerenza con la revisione statutaria.

Attualmente la struttura è articolata dal punto di vista funzionale in tre livelli (settori, uffici e servizi). I due settori sono: Didattica e Ricerca e Amministrazione e Finanza. Di seguito si riporta l'organigramma in vigore.

## Organigramma della Scuola Universitaria Superiore IUSS Pavia

deliberata dal Consiglio di Amministrazione del 16.12.2016



--- relazione funzionale  
— relazione gerarchica



Allo scopo di garantire il collegamento tra la *mission* della Scuola e l'operatività della struttura amministrativa di supporto, a partire dal 2018 la Scuola adotterà un sistema di pianificazione integrato che in seguito alla definizione delle linee strategiche da parte degli Organi di Governo declinerà, tramite i diversi strumenti di programmazione gli obiettivi da perseguire utilizzando il meccanismo del cascading.

Primo passo è la definizione del Piano Triennale che, sulla base di quanto deliberato dal Senato Accademico con l'approvazione del Piano di orientamento strategico 2018/2020, descrive e precisa come gli obiettivi strategici sono declinati in obiettivi trasversali per l'intera Scuola e obiettivi specifici per i singoli centri di gestione (attualmente Corsi Ordinari, Area delle scienze cognitive, sociali e del comportamento e Area del trattamento delle incertezze e valutazione dei rischi). Per ogni obiettivo viene descritta l'attività e individuati gli indicatori e i target di riferimento per ogni anno del triennio 2018/2020.

In seguito si procederà alla redazione del Piano integrato della performance, che svilupperà in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, in stretto collegamento con le attività connesse alla trasparenza e all'anticorruzione ai sensi della normativa vigente. In particolare nel Piano integrato saranno definiti gli obiettivi operativi e i target di riferimento per la valutazione della performance organizzativa e individuale.



Fig. 1 Il ciclo della performance



## Soggetti e Responsabilità

Nel sistema di valutazione attualmente in vigore nella Scuola sono definite le seguenti responsabilità:

- la valutazione della performance organizzativa della struttura tecnico-amministrativa è affidata al Direttore Generale;
- la valutazione del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione;
- la valutazione del personale tecnico-amministrativo afferente ai Settori spetta al Direttore generale in collaborazione con i Responsabili dei Settori;
- il Nucleo di Valutazione interviene sulla qualità delle scelte metodologiche delineate nel Sistema esprimendo un parere vincolante, si occupa del monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema, della valutazione della performance organizzativa nel suo complesso (assicurandosi che siano coinvolti nella valutazione anche gli utenti e i cittadini) e della proposta dell'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale del Direttore generale.

Per quanto riguarda i documenti previsti dalla normativa, la Scuola prevede le seguenti responsabilità, iter di realizzazione e tempi:

Documento	Soggetto responsabile	Iter	Tempi
<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance</b>	Consiglio di amministrazione Nucleo di valutazione	Elaborazione del Sistema da parte del Direttore generale Invio al Nucleo per parere vincolante Approvazione Consiglio di amministrazione con parere del Senato	Annuale
<b>Piano integrato della performance</b>	Consiglio di amministrazione	Elaborazione del Piano da parte del Direttore generale Invio al Nucleo per contributo metodologico Approvazione Consiglio di amministrazione con parere del Senato	31 gennaio
<b>Piano triennale di della trasparenza e di prevenzione della corruzione</b>	Consiglio di amministrazione	Elaborazione del Piano da parte del Direttore generale Invio al Nucleo per contributo metodologico Approvazione Consiglio di amministrazione con parere del Senato	31 gennaio



<b>Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni</b>	Nucleo di valutazione	Elaborazione della Relazione da parte del Nucleo di valutazione. Trasmissione al Rettore, al Direttore Generale e al Consiglio di amministrazione	Non previsto
<b>Relazione sulla performance</b>	Consiglio di amministrazione	Elaborazione della Relazione da parte del Direttore generale Invio al Nucleo per validazione Approvazione Consiglio di amministrazione con parere del Senato	30 giugno

## La valutazione della performance

Ai sensi dell'art. 4 del decreto legislativo n. 150/2009 "il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni ed di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi."

In relazione alla profondità di valutazione della performance si distingue fra:

- valutazione complessiva della Scuola (performance istituzionale),
  - valutazione delle unità organizzative (performance di struttura);
  - valutazione dei singoli individui (performance individuale).
- } performance organizzativa

In relazione all'ampiezza della valutazione si possono considerare diverse componenti da rilevare e monitorare: efficienza, efficacia, soddisfazione dell'utenza, trasparenza, pari opportunità.



Nei paragrafi seguenti vengono descritte le scelte metodologiche effettuate dalla Scuola per attuare il ciclo di gestione della performance.

## **Valutazione della performance organizzativa**

La valutazione della performance istituzionale e di struttura della Scuola discende direttamente da quanto stabilito in sede di programmazione triennale, in particolare nel piano integrato si concretizza il collegamento tra strategia e programmazione gestionale assegnando alle strutture obiettivi operativi e definendo i relativi indicatori.

Per quanto riguarda la valutazione della performance istituzionale, la Scuola prevede un monitoraggio semestrale (giugno – dicembre) dello stato di avanzamento della realizzazione delle attività nell’ambito della didattica, della ricerca e della terza missione previste nel Piano di programmazione triennale, contenente l’analisi del raggiungimento dei target definiti. Sulla base dell’individuazione di eventuali criticità e/o del cambiamento del contesto di riferimento, la Scuola procede contestualmente alla revisione/annullamento degli obiettivi e dei target definiti, motivando la singola decisione. Tale documento viene presentato al Senato accademico e al Consiglio di amministrazione per la rispettiva delibera.

Il documento deliberato viene trasmesso al Nucleo di valutazione per verifica dello stato di avanzamento delle attività e del rispetto dei tempi previsti, sulla base dei target definiti, e per validazione delle eventuali revisioni degli obiettivi e dei target definiti.

Per quanto riguarda la valutazione della performance di struttura, la Scuola prevede un monitoraggio semestrale (giugno – dicembre) dello stato di avanzamento della realizzazione delle attività previste nel Piano integrato, contenente l’analisi del raggiungimento dei target definiti. Sulla base dell’individuazione di eventuali criticità e/o del cambiamento del contesto di riferimento, la Scuola procede contestualmente alla revisione/annullamento degli obiettivi e dei target definiti, motivando la singola decisione. Tale documento viene presentato al Senato accademico e al Consiglio di amministrazione per la rispettiva delibera.

Il documento deliberato viene trasmesso al Nucleo di valutazione per verifica dello stato di avanzamento delle attività e del rispetto dei tempi previsti, sulla base dei target definiti, e per validazione delle eventuali revisioni degli obiettivi e dei target definiti.

## **Valutazione della performance individuale**

La Scuola coerentemente con le prassi in materia organizzativa definisce con il termine “performance individuale” il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un singolo individuo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità, degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali un’organizzazione è stata costituita.

A tale proposito si sottolinea che lo scopo di tale valutazione è attivare un processo di sviluppo che favorisca la crescita delle competenze individuali con l’obiettivo finale di migliorare la prestazione dell’individuo e dell’organizzazione in generale.

Il riferimento normativo per la pubblica amministrazione è l’art. 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 “Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale”:

*1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:*

*a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*

*b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*



*c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*

*d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

*1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.*

*2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:*

*a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*

*b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*

*3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.*

### **Valutazione della performance individuale del personale dirigente**

Il processo di valutazione della prestazione del Direttore Generale prevede che all'inizio dell'anno il Consiglio di Amministrazione federale assegni gli obiettivi.

La valutazione del Direttore generale viene svolta sulla base della verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi e gestionali definiti in coerenza con gli obiettivi strategici.

Il Nucleo di Valutazione è chiamato ad esprimere eventuali raccomandazioni sulle modalità di definizione e di valutazione degli obiettivi. Per effettuare una verifica oggettiva del livello di raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale viene utilizzata una griglia con indicatori e target (allegata al Piano Integrato della Scuola).

A fine anno il Rettore provvede alla valutazione tramite una relazione che viene inviata al Nucleo di Valutazione per la validazione. Sulla base di tale relazione, il Nucleo di Valutazione propone al Consiglio di Amministrazione il parere ai fini dell'attribuzione dell'indennità da corrispondere al Direttore Generale.

### **Valutazione della performance individuale del personale non dirigente**

La valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo comprende sia la valutazione dei comportamenti organizzativi sia il raggiungimento degli obiettivi e la valutazione della soddisfazione dell'utenza.

In sede di contrattazione integrativa con le Rappresentanze Sindacali vengono assegnati i pesi alle diverse componenti della performance, nel 2017 sono stati assegnati i seguenti pesi:

- 90% comportamenti organizzativi;
- 5% obiettivi del Direttore Generale;
- 5% soddisfazione dell'utenza.

A partire dal 2018 si prevede di introdurre una componente relativa agli obiettivi di struttura il cui peso verrà stabilito in sede di contrattazione integrativa con conseguente diminuzione del peso della valutazione dei comportamenti organizzativi.



La struttura organizzativa è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 16 dicembre 2016, in questo modo sono state identificate chiaramente le posizioni evidenziandone le relazioni gerarchiche e funzionali. La nuova struttura potenzia sensibilmente le funzioni di staff con direzione/rettorato, le segreterie dei corsi ordinari e delle aree scientifiche e razionalizza il settore amministrazione e finanza. Trovandosi la Scuola in una fase di profonda evoluzione (allargamento della Federazione alla Scuola Normale Superiore, consolidamento del Progetto IUSS 2.0, avvio e realizzazione del Progetto Dipartimenti di eccellenza) la struttura sarà modificata e/o integrata, in funzione degli sviluppi attesi.

Per procedere alla definizione dei contenuti della nuove schede di valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata la descrizione delle posizioni necessaria per definire i profili di ruolo.

La metodologia adottata per la definizione dei profili di ruolo prevede lo sviluppo professionale su due assi, quello manageriale e quello professionale, come schematizzato di seguito:

Asse di sviluppo manageriale	Asse di sviluppo professionale
Multifunctional Manager	Consultant
Manager	Professional
Middle manager	Specialist
Employee	

Per ogni ruolo organizzativo è stato identificato il processo che lo caratterizza coerentemente alla funzione organizzativa in cui è inserito, scegliendo fra:

- *integrazione*: insieme di ruoli trasversali e di supporto all'organizzazione, che hanno un utente interno con cui interagiscono, mediano e negoziano, decidono/implementano soluzioni finalizzate al miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità di tutta la struttura;
- *amministrazione*: insieme di ruoli che costituiscono l'apparato burocratico della struttura, elaborano informazioni e dati per un utente interno (l'intera Scuola) a fronte di input e output normativi o procedurali definiti;
- *produzione*: insieme di ruoli le cui attività sono strettamente collegate al core business (didattica e ricerca), definiscono/sviluppano o supportano la realizzazione del prodotto/servizio finale;
- *distribuzione*: insieme di ruoli che si interfacciano e relazionano con l'esterno per fornire/ottenere un prodotto/servizio.

Nello specifico per ogni profilo di ruolo sono state individuate 3 o 4 competenze chiave da valutare ed è stato delineato un set di comportamenti organizzativi osservabili per ogni competenza potenzialmente valutabile (problem solving complesso, problem solving operativo, innovazione, decisione, realizzazione, gestione risorse umane, relazioni esterne e relazioni interne). In base alla collocazione della posizione nel modello delle "famiglie di competenza" ed in base al profilo di ruolo risultante dall'analisi sono stati declinati i comportamenti organizzativi (all. n. 1) coerenti con ogni posizione e sono state predisposte le singole schede per ogni dipendente.

I contenuti principali delle schede adottate sono:





- i dati relativi al valutato e al valutatore (nome, posizione, unità di appartenenza, periodo e oggetto di valutazione);
- i comportamenti organizzativi da valutare;
- i parametri di misura e gli standard di accettabilità;
- le eventuali considerazioni e aspettative del collaboratore;
- le eventuali implicazioni in termini di azioni formative.

Le schede utilizzate per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale non dirigente saranno allegate al Piano Integrato della Scuola.

Come primo passo per procedere con la valutazione della performance individuale, il Direttore generale dichiara quali sono i valori e le attese in termini di comportamento degli individui relativamente ai singoli ruoli, in modo da poter valutare i comportamenti organizzativi di ogni dipendente; quindi utilizza la relativa scheda, al fine di verificare il presidio di competenze in base allo scarto tra quanto atteso per la particolare posizione organizzativa e quanto espresso dal collaboratore che occupa la posizione, prendendo in considerazione fatti osservabili, rilevando e valutando i comportamenti. La scala di valutazione adottata è di tipo Likert a 5 punti (1 = Comportamento non presente; 2 = Comportamento presente a tratti; 3 = Comportamento presente ed adeguato; 4 = Comportamento presente e sovente più che adeguato; 5 = Comportamento eccellente).

Tale valutazione non è utilizzata solo per finalità organizzative vale a dire per la comunicazione delle attese e delle responsabilità del ruolo e per promuovere la trasparenza riguardo ai legami e le interdipendenze con le altre posizioni allo scopo di allineare le azioni delle persone rispetto ai comuni obiettivi aziendali, ma anche per finalità di sviluppo (identificazione delle aree nelle quali la persona manifesta delle carenze/eccellenze per predisporre percorsi di formazione mirati ed eventuali evoluzioni di carriera) e gestionali (si rileva il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare, con conseguente erogazione di una ricompensa di natura variabile connessa al contributo fornito). In particolare il 90% dei fondi destinati al trattamento accessorio viene distribuito in relazioni ai risultati della valutazione dei comportamenti organizzativi e, conseguentemente, al posizionamento del valutato nella graduatoria prevista dall'art. 19 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il 5% dei fondi collegati al raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale viene erogato in seguito a valutazione positiva come da delibera del Consiglio di Amministrazione e il 5% collegato alla soddisfazione dell'utenza è distribuito in seguito al raggiungimento del valore target di un indicatore sintetico complessivo sulla valutazione di efficacia percepita dell'utenza.

Si allega il manuale operativo per la valutazione della performance individuale del personale non dirigente (all. n. 2).

## **Procedure di conciliazione**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire eventuali contenziosi.

In particolare, qualora il valutato non concordi con la valutazione ricevuta, secondo quanto previsto dall'art. 81, comma 3 del vigente CCNL di comparto, può, entro 15 giorni dalla data di sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione, formulare proprie osservazioni sulle quali dovrà essere



acquisito il parere di una Commissione, appositamente costituita, che è tenuta a deliberare entro i 20 giorni successivi.

## **Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

La Scuola IUSS utilizza il sistema di contabilità economico patrimoniale ed il Bilancio unico di Istituto di previsione annuale autorizzatorio, costituito dal Budget economico di previsione annuale autorizzatorio e dal Budget degli investimenti unico dell'Istituto annuale autorizzatorio.

A tale Bilancio si affianca un Bilancio unico di Istituto di previsione triennale, al fine di garantire la sostenibilità economica delle attività nel medio periodo, composto sempre da Budget economico e da Budget degli investimenti.

Al fine di consentire il consolidamento ed il monitoraggio dei conti pubblici viene presentato il bilancio preventivo unico di Istituto non autorizzatorio in contabilità finanziaria.

Risulta pertanto necessario individuare una correlazione fra gli obiettivi annuali e le richieste di bilancio presentate annualmente in sede di predisposizione di bilancio preventivo. In particolare, a ogni obiettivo deve essere correlata la relativa richiesta di stanziamento in bilancio. Ne deriva che nella fase di assegnazione di obiettivi si deve verificare che siano coerenti con quanto previsto nel bilancio di previsione, soprattutto qualora richiedano per il loro raggiungimento il sostenimento di costi specifici.



**IUSS**

Scuola Universitaria Superiore Pavia

## **Allegato 1 - Elenco dei comportamenti organizzativi valutabili**

I comportamenti organizzativi sono elencati per “famiglie di competenza”. La loro declinazione segue i due assi possibili di sviluppo (manageriale e professionale) correlando i comportamenti alle seguenti meta-capacità: problem solving complesso, problem solving operativo, innovazione, decisione, realizzazione, organizzazione, gestione risorse umane, relazioni esterne, relazioni interne.

Le famiglie di competenza sono :

<b>Asse di sviluppo manageriale</b>	<b>Asse di sviluppo professionale</b>
Multifunctional Manager	Consultant
Manager	Professional
Middle manager	Specialist
Employee	

Ciascun macro ruolo sopra definito viene ripartito su 4 processi:

- **INTEGRAZIONE**
- **AMMINISTRATIVO**
- **PRODUZIONE**
- **RELAZIONI ESTERNE (DISTRIBUZIONE)**

## Processo Integrazione

### Famiglia Multifunctional Manager di Integrazione

#### Problem Solving Complesso

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture governate.
- Riesce a delineare nel tempo le possibili integrazioni e coerenze tra strategie definite e strutture, tecnologie, risorse e processi.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema esula dal suo raggio di competenza grazie ad una visione complessiva.

#### Problem Solving Operativo

- Delinea le soluzioni più efficaci per risolvere problemi operativi in situazioni conflittuali interne.
- Fornisce gli indirizzi per trovare soluzioni a possibili disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che intervengono sui processi presidiati sia direttamente sia dalle strutture gestite, garantendo coerenza a livello di Ateneo.
- Utilizza la sintesi e in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise.

#### Innovazione

- Contribuisce all'individuazione di soluzioni innovative.
- Si mantiene costantemente aggiornato sull'evoluzione delle metodologie e dei modelli che indirizzano il cambiamento in un contesto di Ateneo.
- Comprende l'evoluzione del mercato: modelli di business, metodologie e tecnologie provenienti dall'ambiente esterno che trasferisce all'interno dell'Ateneo.

#### Decisione

- Nel contesto decisionale valuta con precisione vantaggi e svantaggi della scelta effettuata ed il suo impatto sull'Ateneo in termini di rapporto costi/benefici.
- Effettua scelte che hanno impatto diretto sul cambiamento in coerenza con le strategie definite assumendosene la responsabilità.

#### Realizzazione

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi di cambiamento assegnati valorizzando le competenze interne all'Ateneo con forte orientamento al risultato.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che le strutture governate siano orientate e responsabilizzate sugli obiettivi assegnati.
- Gestisce lo stress raggiungendo gli obiettivi definiti nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti

#### Organizzazione

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire le priorità per l'Ateneo in coerenza agli obiettivi di cambiamento derivanti dalle strategie definite.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, degli impegni, dei costi e dei vincoli imposti dal contesto interno e di Ateneo.
- Gestisce la delega e nel caso di disfunzione è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive

#### Gestione risorse umane

- Usa le leve a sua disposizione per indirizzare un sistema premiante nella struttura governata.
- Sa motivare le strutture gestite e riesce a creare una buona coesione nel team.
- Sensibilizza i suoi primi riporti alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane a loro assegnate valutandone la capacità di coaching e di valutazione.

#### Relazioni esterne - negoziazione

- Promuove e gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando l'Ateneo.
- Riesce ad individuare le proprie posizioni e quelle dell'interlocutore esterno in modo da evidenziare e cogliere le opportunità offerte dal contesto.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, muovendosi con senso della strategia ed un forte orientamento all'obiettivo.

#### Relazioni Interne - cooperazione

- Favorisce sinergie all'interno dell'Ateneo e della struttura governata; tende a non originare rivalità tra le strutture.

- In presenza di conflitti con altre funzioni li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti per l'Ateneo.

### **Famiglia Manager di Integrazione**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere un punto di riferimento davanti ai problemi che si verificano nel suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture governate e sull' Ateneo.
- Riesce a delineare nel tempo l'integrazione e la coerenza delle politiche generali a lui delegate con le strutture, le tecnologie, le risorse e i processi.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva.

#### **Problem Solving Operativo**

- Affronta l'emergenza operativa con realismo ed attiva le soluzioni più efficaci per eliminare il problema.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito della struttura gestita e dell' Ateneo.
- Anche in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise.

#### **Innovazione**

- Contribuisce all'individuazione di soluzioni innovative che fa proprie e veicola all'interno di Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione delle metodologie e dei modelli di cambiamento.
- Coglie le informazioni ed i modelli provenienti dall'ambiente esterno per produrre miglioramenti nel sistema.

#### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione le possibili ricadute sul sistema in termini di rapporto costi/benefici.
- Effettua scelte che hanno impatto diretto sul cambiamento in coerenza con le politiche generali assumendosene la responsabilità.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nel sistema la spinta ad attuare la decisione.

#### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi di cambiamento assegnati valorizzando le competenze interne all' Ateneo.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che ogni collaboratore sia orientato e responsabilizzato sugli obiettivi assegnati.
- Sa stabilire un chiaro indirizzo al proprio lavoro che mantiene nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti, gestendo lo stress.

#### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire gli obiettivi per il gruppo di lavoro governato.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, impegni, costi ed è in grado di ripartire efficacemente nel sistema compiti e ruoli in relazione ai processi di cui è responsabile.
- Controlla regolarmente l'impatto dei processi governati sulle strutture, sia nella qualità del risultato che nel rispetto delle procedure, ed è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Senza ricorrere a leve gestionali (sistema premiante) riesce a gestire e risolvere autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni).
- Sa motivare e valutare i propri collaboratori.
- Interviene con tempestività e fermezza nelle situazioni critiche per chiarire e risolvere il problema all'interno del team.
- Riesce a responsabilizzare il collaboratore attraverso l'uso razionale e ponderato della delega.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni contribuendo a rappresentare l' Ateneo.
- Riesce ad individuare le posizioni proprie e degli interlocutori esterni in modo da evidenziare e sfruttare le opportunità offerte dal contesto.

- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali (consulenti, fornitori, associazioni, ecc.), tenendo conto della strategia perseguita dall' Ateneo con un forte orientamento all'obiettivo.

#### **Relazioni interne – cooperazione**

- Si muove secondo una prospettiva non settoriale. Costruisce relazioni che producono sinergia con le altre strutture di Ateneo.
- Nelle situazioni di conflitto interfunzionali che si vengono a creare, media efficacemente la propria posizione con le altre con l'obiettivo di perseguire il migliore risultato possibile per l' Ateneo.
- In presenza di conflitti con altre funzioni individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui processi messi in atto e sui conseguenti risultati.

#### **Famiglia Middle Manager di Integrazione**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sull'Ateneo.
- Riesce a delineare nel tempo i probabili sviluppi e le ricadute future di un problema attuale.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali.

##### **Problem Solving Operativo**

- Affronta e gestisce contemporaneamente più problemi operativi individuandone le priorità anche in presenza di informazioni parziali.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito dei processi presidiati.
- Interviene direttamente nella risoluzione di problemi contingenti in modo da minimizzare l'impatto sull'operatività.

##### **Innovazione**

- E' in grado di rilevare eventuali anomalie, disfunzioni e mancanze nei processi presidiati, per fornire indicazioni e soluzioni innovative che impattino sul risultato, migliorando il processo di integrazione nell'Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione delle metodologie e dei modelli di cambiamento.
- Fa proprie le innovazioni prodotte dai cambiamenti e li veicola all'interno dell'Ateneo.

##### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione l'impatto in termini di rapporto costi/benefici.
- In accordo con le politiche definite decide le azioni più opportune per agevolare l'attuazione dei processi in atto.
- Nelle situazioni in cui è richiesta una risposta rapida, anche in condizione di incertezza ed in mancanza di punti di riferimento, decide autonomamente nel rispetto dei propri ambiti di competenza.

##### **Realizzazione**

- Persegue gli obiettivi assegnati e, in caso di insuccesso, mantiene alta la motivazione.
- Accetta positivamente il controllo periodico operato dalla struttura gerarchica e/o funzionale con la consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'Ateneo.
- Si attiva, se necessario, in prima persona in caso di situazioni di carenza di organico o surplus di lavoro o di richieste di supporto da parte delle strutture dell'Ateneo.

##### **Organizzazione**

- Gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Valuta e controlla i processi gestiti individuando, sulla base della propria esperienza, quelli che necessitano di un intervento di modifica/miglioramento.
- Verifica la coerenza del processo presieduto e valuta le eventuali disfunzioni attuando adeguate misure correttive.

##### **Gestione risorse umane**

- Comunica ai collaboratori quali competenze sono richieste in relazione al ruolo ricoperto e quali risultati sono richiesti all'unità.

- Osserva costantemente le capacità espresse, le conoscenze possedute e i risultati ottenuti dalle risorse gestite valutandone gli scostamenti in relazione a quanto richiesto al ruolo.
- Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.
- Valuta lo sviluppo professionale dei propri collaboratori con cognizione attenendosi a eventi o situazioni osservate e comunicate, sapendo cogliere le differenze e discriminando le valutazioni su basi oggettive.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Instaura, quando richiesto, proficue relazioni sociali con interlocutori esterni.
- Riesce a gestire e mantenere rapporti con gli interlocutori esterni, contribuendo a sfruttare le opportunità offerte dal contesto.
- Nei contesti negoziali in cui è coinvolto con gli interlocutori esterni (fornitori, associazioni, consulenti, ecc.) manifesta un adeguato grado di flessibilità.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Sa comunicare e concretizza le relazioni con le altre strutture dell' Ateneo, condividendo con le stesse gli obiettivi e i valori dell'organizzazione al fine di raggiungere un risultato comune.
- In presenza di conflitti con le altre strutture all'interno dell' Ateneo, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Nell'ambito dei processi che richiedono integrazione con altri concorrenti, governati da componenti diverse, è flessibile e media le varie posizioni definendo soluzioni condivise.

#### **Famiglia Consultant di Integrazione**

##### **Problem Solving Complesso**

- A fronte di un problema richiedente analisi e studio, propone soluzioni alternative individuando le cause e tenendo conto dei possibili impatti sull'Ateneo.
- Risolve i problemi dopo averli analizzati approfonditamente utilizzando conoscenze e metodologie specifiche.
- Le sue analisi ed osservazioni risultano efficaci per la varietà di aspetti ed interconnessioni individuati nel problema.

##### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce previsioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza profonda della disciplina derivante dall'integrazione di conoscenze tecniche ed esperienza.
- Suggerisce le modalità di intervento per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa.

##### **Innovazione**

- E' parte attiva nei processi di cambiamento e propone nuove soluzioni in grado di contribuire al miglioramento dei processi di integrazione all'interno dell'Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore, anche a livello internazionale, e contribuisce al loro sviluppo.

##### **Decisione**

- Decide con razionalità sulla base delle conoscenze possedute per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sull' Ateneo.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per indirizzare coerentemente ad esse la decisione dei responsabili.

##### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Dimostra costanza e determinazione nell'accrescere e nel costruire la sua conoscenza tramite l'aggiornamento e l'esperienza.
- Riesce ad utilizzare le sue conoscenze per fornire soluzioni tempestive ed efficaci anche in situazioni di eccessivi carichi di lavoro.

### **Organizzazione**

- Utilizza la sua conoscenza dei processi interni per predisporre miglioramenti e correttivi per mantenere/ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze nel definire i processi, tenendo conto delle interrelazioni le strutture di Ateneo.

### **Gestione risorse umane**

- Grazie alla sua autorevolezza svolge in ogni circostanza una efficace funzione di riferimento per le competenze possedute.
- Attraverso l'utilizzo e la padronanza del suo bagaglio di competenze, riesce ad intervenire con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team.
- Supporta l'area in azioni di coaching e tutoring dei team in termini di sviluppo di competenze.

### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa valutare e interpretare le richieste/proposte degli interlocutori esterni con cui interagisce (consulenti, associazioni di categoria, altre imprese, ecc.) allo scopo di individuare adeguate soluzioni per soddisfare le esigenze di Ateneo.
- Promuove e valorizza l'immagine del Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Riesce a rendersi efficace rispetto ai vari contesti negoziali in cui è coinvolto.

### **Relazioni interne - cooperazione**

- Instaura relazioni centrate sull'ascolto e valuta le esigenze degli altri in relazione all'importanza, all'urgenza e alle conseguenze sulle strutture del Ateneo.
- Attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali con le altre funzioni, veicola il consenso sui processi di cambiamento in atto o da attuare.
- La sua autorevolezza lo aiuta a migliorare la comunicazione e, in particolare, a risolvere le controversie in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

### **Famiglia Specialist di Integrazione**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sviluppa soluzioni alternative a problemi, prevedendone le conseguenze a livello di Ateneo.
- Affronta problemi tecnico/organizzativi in base ad un lavoro di analisi e approfondimento dei dati.
- Di fronte ad un problema, richiedente analisi e studio, riconosce sistematicamente le cause ed è in grado di prevedere le conseguenze degli effetti sui processi interni all' Ateneo.

#### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce soluzioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base dell'esperienza e conoscenza diretta del processo seguito.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa.

#### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno, allo scopo di migliorare procedure e processi organizzativi.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo ambito di competenza.
- Sviluppa nuove idee tese al miglioramento dei processi.

#### **Decisione**

- Decide con razionalità dopo aver selezionato le informazioni necessarie per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sui processi.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nei colleghi la spinta ad attuare la decisione.

#### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.



- Si attiva con costanza per affrontare problemi insoluti impegnandosi fino al raggiungimento di una soluzione eccellente.
- Non si fa scoraggiare da insuccessi e si prefigge di raggiungere risultati validi nel tempo.
- Accetta in modo costruttivo il controllo sulle proprie attività operato dalla struttura gerarchica o dalle strutture funzionali.

#### **Organizzazione**

- È puntuale e tempestivo nel verificare la congruenza tra il processo gestito e gli standard attesi.
- Sa valutare gli effetti immediati e futuri di anomalie riscontrate nel processo gestito e sa come predisporre i correttivi necessari per ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze del processo gestito in modo da assicurare coerenza e integrazione a livello di Ateneo.

#### **Gestione risorse umane**

- Sa proporsi come punto di riferimento anche se solo come guida funzionale.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Sa proporsi come elemento utile al team in termini di competenza e professionalità.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa comprendere le richieste degli interlocutori esterni, interagendo con loro costruttivamente per il soddisfacimento delle esigenze dell' Ateneo.
- Promuove e valorizza l'immagine del' Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Riesce a sviluppare la propria efficacia/sensibilità nei più vari contesti negoziali e verso ogni tipologia di interlocutore esterno.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Sa ascoltare e valutare le esigenze degli altri sulla base delle caratteristiche, dell'importanza e dell'urgenza dei problemi manifestati.
- Attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali con le altre funzioni dell' Ateneo, veicola il consenso sui processi direttamente gestiti.
- Sa come prendere l'iniziativa per chiarire un malinteso o quando intervenire per risolvere una controversia in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

#### **Famiglia Employee di Integrazione**

##### **Problem Solving Complesso**

- Seleziona e individua le informazioni più significative rispetto al problema esistente.
- È in grado di cogliere le informazioni risolutive e salienti anche in presenza di situazioni lavorative non codificate.
- È in grado di rappresentare il problema nella sua totalità e di proporre ipotesi e risposte adeguate.

##### **Problem Solving Operativo**

- Sulla base dei dati e delle informazioni in suo possesso, fornisce valutazioni in tempo reale e propone soluzioni efficaci in relazione al tipo di problema presentatosi.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza diretta del processo seguito.
- Identifica e gestisce contemporaneamente più problemi di natura pratica.

##### **Innovazione**

- Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di attività.
- Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.
- Trasforma e concretizza in proposte i segnali e le informazioni di cambiamento provenienti dalle altre strutture dell' Ateneo e dal mondo esterno.

##### **Decisione**

- Sceglie e prende l'iniziativa autonomamente anche in un contesto operativo caratterizzato da incertezza e mancanza di direttive, nell'ambito dei suoi margini di discrezionalità.
- Sceglie con sicurezza e tempestività chiare linee di azione e cerca di ampliare la componente discrezionale del proprio ruolo offrendo un valido apporto personale anche quando non specificamente richiesto.
- Crea consenso sulle proprie scelte.

### **Realizzazione**

- È in grado di realizzare e perfezionare attività e compiti definiti sulla base della normativa e delle procedure accettando positivamente le azioni di controllo e verifica.
- Svolge le attività assegnate con precisione e accuratezza nel rispetto dei tempi richiesti.
- Comprende e affronta con disponibilità i momenti di sovraccarico di lavoro anche qualora richiedano un impegno straordinario.

### **Organizzazione**

- Organizza gli strumenti e i dati in suo possesso per svolgere in maniera efficiente le attività assegnate.
- Organizza e programma la propria attività lavorativa definendo con metodo i tempi, le fasi e le priorità.
- Valuta e controlla il processo di lavoro e i risultati delle attività intraprese, intervenendo sulle eventuali anomalie con efficaci azioni correttive.

### **Gestione risorse umane**

- Fornisce e ottiene collaborazione all'interno del team rappresentando un punto di riferimento per lo stesso.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Riesce ad intervenire tempestivamente nelle situazioni critiche fornendo un valido contributo per chiarire e risolvere un problema all'interno del team.

### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Gestisce ed intrattiene relazioni con l'interlocutore esterno individuando le possibili esigenze da soddisfare.
- Contribuisce a promuovere e a valorizzare l'immagine dell' Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Mostra disponibilità e professionalità nei rapporti di lavoro in cui è richiesta una relazione con gli interlocutori esterni.

### **Relazioni interne - cooperazione**

- Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa dimostrandosi flessibile anche in quelle più critiche.
- A seconda dell'ambiente lavorativo in cui opera, collabora e adatta il proprio comportamento per ottenere stabili ed efficaci sinergie e contribuire al raggiungimento degli obiettivi del team.
- Si dimostra flessibile e attivo nel cercare accordi e soluzioni comuni riducendo al minimo gli elementi di conflittualità.

## **Processo Relazioni Esterne**

### **Famiglia Multifunctional Manager Relazioni Esterne**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture di Ateneo.
- Riesce a delineare gli sviluppi dei business possibili nel medio e lungo termine e ne garantisce la coerenza all'interno dell'Ateneo
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema esula dal suo raggio di competenza grazie ad una visione complessiva.

#### **Problem Solving Operativo**

- Delinea le soluzioni più efficaci per risolvere problemi operativi in situazioni conflittuali interne.
- Fornisce gli indirizzi per trovare soluzioni a possibili disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che intervengono sui processi presidiati sia direttamente sia dalle strutture gestite, garantendo coerenza a livello di Ateneo.
- Utilizza la sintesi e in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise.

#### **Innovazione**

- Contribuisce all'individuazione di soluzioni innovative.
- Si mantiene costantemente aggiornato sull'evoluzioni del comparto universitario sia a livello nazionale e internazionali, individuando benchmark di riferimento per lo sviluppo di nuove idee.

- Comprende l'evoluzione del necessità complessive di mercato: nuovi modelli di servizi/prodotti che trasferisce all'interno dell'Ateneo.

#### **Decisione**

- Nel contesto decisionale valuta con precisione vantaggi e svantaggi della scelta effettuata ed il suo impatto sulle diverse strutture di Ateneo.
- Effettua scelte che hanno impatto diretto sull'Ateneo assumendosene la responsabilità.
- Condivide e trasmette le scelte relative all'Ateneo attivandosi prontamente per stimolare le strutture coinvolte a decidere conseguentemente.

#### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi di Ateneo cogliendo le opportunità offerte dal mercato con un forte orientamento al risultato.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che le strutture di business siano orientate e responsabilizzate sugli obiettivi assegnati.
- Gestisce lo stress raggiungendo gli obiettivi definiti nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti

#### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire le priorità in coerenza agli obiettivi di Ateneo.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, degli impegni, dei costi e dei vincoli imposti dal contesto esterno (mercato) su cui agisce, in modo da ripartire efficacemente le responsabilità sulle diverse strutture di Ateneo.
- Gestisce la delega e nel caso di disfunzione è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Usa le leve a sua disposizione per indirizzare un sistema premiante nella struttura governata.
- Sa motivare le strutture gestite e riesce a creare una buona coesione nel team.
- Sensibilizza i suoi primi riporti alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane a loro assegnate valutandone la capacità di coaching e di valutazione.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Promuove e gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando e valorizzando il marchio MPS.
- Riesce ad individuare le proprie posizioni e quelle della controparte in modo da evidenziare e cogliere le opportunità offerte dal contesto di business.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, muovendosi con senso della strategia ed un forte orientamento all'obiettivo.

#### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Favorisce sinergie all'interno dell' Ateneo e della struttura governata; tende a non originare rivalità tra strutture di Ateneo.
- In presenza di conflitti con altre funzioni, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti dall' Ateneo.

#### **Famiglia Manager Relazioni Esterne**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere un punto di riferimento davanti ai problemi che si verificano nel suo ambito di responsabilità e sul mercato.
- Riesce a delineare nel tempo i probabili sviluppi dei business e li traduce in specifici obiettivi per l' Ateneo.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva.

##### **Problem Solving Operativo**

- Affronta l'emergenza operativa con realismo ed attiva le soluzioni più efficaci per eliminare il problema.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito della struttura gestita e dei processi relazionali di Ateneo.
- Anche in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise per individuare soluzioni efficaci sui business.

### **Innovazione**

- E' in grado di rilevare eventuali anomalie, disfunzioni e mancanze nei processi presidiati, per fornire indicazioni e soluzioni innovative che migliorino il risultato richiesto.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il mercato (concorrenza, prodotti ecc.).
- Coglie le informazioni ed i modelli provenienti dall'ambiente esterno per produrre miglioramenti nel sistema governato: strutture commerciali tradizionali, altri canali di business, o sistemi di acquisto.

### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione le possibili ricadute sui risultati economici di Ateneo.
- Dimostra chiare responsabilità nel lavoro assumendo autonomamente su di sé il rischio, sempre nell'ambito delle deleghe assegnate.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nei collaboratori la spinta ad attuare la decisione.

### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi di business assegnati.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che ogni collaboratore sia orientato e responsabilizzato sugli obiettivi assegnati.
- Sa stabilire un chiaro indirizzo al proprio lavoro che mantiene nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti gestendo lo stress.

### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire gli obiettivi relativi ai business su cui le stesse intervengono.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, impegni, costi, ed è in grado di ripartire efficacemente compiti e ruoli sui collaboratori.
- Controlla regolarmente il lavoro degli altri sia nella qualità del risultato che nel rispetto delle procedure ed è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

### **Gestione risorse umane**

- Senza ricorrere a leve gestionali (sistema premiante) riesce a gestire e risolvere autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni).
- Sa motivare e valutare i propri collaboratori.
- Interviene con tempestività e fermezza nelle situazioni critiche per chiarire e risolvere il problema all'interno del team.
- Riesce a responsabilizzare il collaboratore attraverso l'uso razionale e ponderato della delega.

### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Riesce ad agevolare, promuovere e gestire le relazioni commerciali verso gli interlocutori esterni fin dal primo approccio.
- Riesce ad individuare le posizioni proprie e quelle della controparte in modo da chiarire possibili margini di negoziazione.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, tenendo conto della strategia perseguita dall' Ateneo con un forte orientamento al risultato.

### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Si muove secondo una prospettiva non settoriale. Costruisce relazioni che producono sinergia tra le funzioni di Ateneo; tende a non originare rivalità tra le varie funzioni/trutture.
- In presenza di conflitti con altre funzioni individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti.

### **Famiglia Middle Manager Relazioni Esterne**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sui risultati.
- Riesce a delineare nel tempo i probabili sviluppi e le ricadute future di un problema attuale.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali.

### **Problem Solving Operativo**

- Affronta e gestisce contemporaneamente più problemi operativi individuandone le priorità anche in presenza di informazioni parziali.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito della struttura gestita e dei processi commerciali presidiati che investono l'Ateneo.
- Interviene direttamente nella risoluzione di problemi contingenti in modo da minimizzare l'impatto sull'operatività.

### **Innovazione**

- E' in grado di rilevare eventuali anomalie, disfunzioni e mancanze nei processi presidiati, per fornire indicazioni e soluzioni innovative che impattino sui risultati.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il mercato (concorrenza, prodotti ecc.).
- Fa proprie le innovazioni prodotte dai cambiamenti e li trasmette alle strutture dell' Ateneo interessate e a quella governata.

### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione le possibili ricadute sui risultati economici dell'Ateneo.
- In base alle politiche definite a livello di Ateneo e alla conoscenza del business, veicola le decisioni prese in accordo con le strutture commerciali o d'acquisto.
- Nelle situazioni in cui è richiesta una risposta rapida, anche in condizione di incertezza ed in mancanza di punti di riferimento, decide autonomamente nel rispetto delle deleghe attribuite.

### **Realizzazione**

- Persegue gli obiettivi assegnati e, in caso di insuccesso, mantiene alta la motivazione.
- Accetta positivamente il controllo periodico operato sui suoi risultati dalle strutture interne e dalla gerarchia.
- Si attiva, se necessario, in prima persona in caso di situazioni di carenza di organico o surplus di lavoro o scadenze rigide.

### **Organizzazione**

- Gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Valuta e controlla i processi gestiti individuando, sulla base della propria esperienza e della conoscenza del business, quelli che necessitano di un intervento di modifica/miglioramento.
- Tiene sotto costante monitoraggio gli andamenti dei vari business e attiva le soluzioni più efficaci in caso di scostamenti.

### **Gestione risorse umane**

- Comunica ai collaboratori quali competenze sono richieste in relazione al ruolo ricoperto e quali risultati sono richiesti all'unità.
- Osserva costantemente le capacità espresse, le conoscenze possedute e i risultati ottenuti dalle risorse gestite valutandone gli scostamenti in relazione a quanto richiesto al ruolo.
- Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.
- Valuta lo sviluppo professionale dei propri collaboratori con cognizione attenendosi a eventi o situazioni osservate e comunicate, sapendo cogliere le differenze e discriminando le valutazioni su basi oggettive.

### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Riesce ad agevolare, promuovere e gestire le relazioni commerciali verso gli interlocutori esterni fin dal primo approccio.
- Riesce ad individuare le posizioni proprie e quelle della controparte in modo da chiarire possibili margini di negoziazione.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, tenendo conto delle politiche commerciali o d'acquisto perseguite dall'Ateneo con un forte orientamento al risultato.

### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Sa comunicare e concretizza le relazioni con le altre strutture dell'Ateneo senza creare rivalità tra le funzioni/strutture.

- In presenza di conflitti con altre funzioni, siano essi interni all'Ateneo, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Alimenta la fiducia e la qualità della relazione creando la condivisione sui risultati ottenuti.

### **Famiglia Consultant Relazioni Esterne**

#### **Problem Solving Complesso**

- A fronte di un problema richiedente analisi e studio, posto dal mercato o dalle esigenze d'acquisto di beni/servizi, propone soluzioni alternative, individuando le cause e tenendo conto delle possibili ricadute sulle diverse strutture dell'Ateneo.
- Risolve i problemi dopo averli analizzati approfonditamente utilizzando conoscenze e metodologie specifiche.
- Le sue analisi ed osservazioni risultano efficaci per la varietà di aspetti ed interconnessioni individuati nel problema.

#### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce previsioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza profonda della disciplina derivante dall'integrazione di conoscenze tecniche ed esperienza in ambito commerciale.
- Suggerisce le modalità di intervento per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che investono le strutture commerciali o d'acquisto dell'Ateneo.

#### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno proponendo nuove soluzioni che influenzano i risultati economici dell'Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore e contribuisce al loro sviluppo.
- Sperimenta le nuove idee allo scopo di migliorare l'efficienza e l'efficacia commerciale dell'Ateneo.

#### **Decisione**

- Decide con razionalità sulla base delle conoscenze possedute per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sui risultati in un'ottica di Ateneo.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per indirizzare coerentemente ad esse la decisione dei responsabili.

#### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Dimostra costanza e determinazione nell'accrescere e nel costruire la sua conoscenza tramite l'aggiornamento e l'esperienza.
- Riesce ad utilizzare le sue conoscenze per fornire soluzioni tempestive ed efficaci anche in situazioni di eccessivi carichi di lavoro.

#### **Organizzazione**

- Verifica la congruenza tra l'evoluzione del business e quella delle strutture rivolte all'esterno di Ateneo.
- Utilizza la sua conoscenza dei business per predisporre miglioramenti e correttivi per mantenere/ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze nel definire i processi che assicurano alle strutture di Ateneo un servizio coerente con le esigenze dell'utenza, sia essa esterna o interna.

#### **Gestione risorse umane**

- Grazie alla sua autorevolezza svolge in ogni circostanza una efficace funzione di riferimento per le competenze possedute.
- Attraverso l'utilizzo e la padronanza del suo bagaglio di competenze, riesce ad intervenire con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team.
- Supporta l'area in azioni di coaching e tutoring del team in termini di sviluppo di competenze.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa valutare e valorizzare i bisogni del proprio interlocutore esterno allo scopo di evidenziare le tecniche e le metodologie più coerenti per soddisfarli.

- Promuove e valorizza l'immagine di Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Grazie ad una visione complessiva riesce a rendere le politiche commerciali o di acquisto più efficaci rispetto ai vari contesti negoziali e alle varie tipologie di interlocutore.

#### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Instaura relazioni centrate sull'ascolto e valuta le esigenze degli altri in relazione all'importanza, all'urgenza e alle conseguenze.
- Sa intrattenere relazioni formali e informali con le altre funzioni di Ateneo.
- La sua autorevolezza lo aiuta a migliorare la comunicazione e, in particolare, a risolvere le controversie in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

#### **Famiglia Specialist Relazioni Esterne**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sviluppa soluzioni alternative a problemi, derivanti dal mercato, prevedendone le conseguenze sul sistema.
- Affronta problemi tecnico/organizzativi in base ad un lavoro di analisi e approfondimento dei dati.
- Di fronte ad un problema, richiedente analisi e studio, riconosce sistematicamente le cause ed è in grado di prevedere le conseguenze degli effetti sul mercato.

##### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce previsioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base dell'esperienza e conoscenza diretta del processo seguito.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che investono il mercato.

##### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno, allo scopo di migliorare procedure, risultati economici e processi organizzativi.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore di business.
- Sviluppa nuove idee tese al miglioramento dei processi che gestisce.

##### **Decisione**

- Decide con razionalità dopo aver selezionato le informazioni necessarie per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sui risultati da raggiungere.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nei colleghi la spinta ad attuare la decisione.

##### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Si attiva con costanza per affrontare problemi insoluti impegnandosi fino al raggiungimento di una soluzione eccellente.
- Non si fa scoraggiare da insuccessi e si prefigge di raggiungere risultati competitivi nel tempo.
- Accetta in modo costruttivo il controllo sulle proprie attività operato dalla struttura gerarchica o dalle strutture funzionali.

##### **Organizzazione**

- È puntuale e tempestivo nel verificare la congruenza tra il processo gestito e gli standard attesi
- Sa valutare gli effetti immediati e futuri di anomalie riscontrate nel processo d'interazione con il mercato e sa come predisporre i correttivi necessari per ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze del processo gestito in modo da assicurare al mercato un servizio coerente con le esigenze dell'utenza/mercato.

##### **Gestione risorse umane**

- Sa proporsi come punto di riferimento anche se solo come guida funzionale.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del gruppo di lavoro (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.

- Sa proporsi come elemento utile al gruppo in termini di competenza e professionalità.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa valutare e valorizzare i bisogni dell'utenza con opportune azioni di coinvolgimento e di sensibilizzazione all'acquisto.
- Promuove e valorizza l'immagine dell'Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso l'utenza acquisita e potenziale.
- Riesce a sviluppare la propria efficacia/sensibilità commerciale nei più vari contesti negoziali e verso ogni tipologia di interlocutore.

#### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Sa ascoltare e valutare le esigenze degli altri sulla base delle caratteristiche, dell'importanza e dell'urgenza dei problemi manifestati.
- Sa intrattenere relazioni formali e informali con le altre funzioni.
- Sa come prendere l'iniziativa per chiarire un malinteso o quando intervenire per risolvere una controversia in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

#### **Famiglia Employee Relazioni Esterne**

##### **Problem Solving Complesso**

- Seleziona e individua le informazioni più significative rispetto al problema esistente.
- È in grado di cogliere le informazioni risolutive e salienti anche in presenza di situazioni lavorative non codificate.
- È in grado di rappresentare il problema nella sua totalità e di proporre ipotesi e risposte adeguate.

##### **Problem Solving Operativo**

- Sulla base dei dati e delle informazioni raccolte fornisce valutazioni e previsioni in tempo reale in relazione ai bisogni dell'interlocutore.
- Riesce ad identificare il prodotto più idoneo tenendo conto sia delle esigenze e delle potenzialità dell'interlocutore che delle priorità di budget.
- Identifica e gestisce contemporaneamente più problemi di natura pratica.

##### **Innovazione**

- Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di attività.
- Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.
- Trasforma e concretizza in proposte i segnali e le informazioni di cambiamento provenienti dal mercato.

##### **Decisione**

- Sceglie e prende l'iniziativa autonomamente anche in un contesto operativo caratterizzato da incertezza e mancanza di direttive, nell'ambito dei suoi margini di discrezionalità.
- Sceglie con sicurezza e tempestività chiare linee di azione e cerca di ampliare la componente discrezionale del proprio ruolo offrendo un valido apporto personale anche quando non specificamente richiesto.
- Crea consenso sulle proprie scelte.

##### **Realizzazione**

- È in grado di realizzare e perfezionare attività e compiti definiti sulla base della normativa e delle procedure accettando positivamente le azioni di controllo e verifica.
- Utilizza correttamente gli strumenti e aggiorna le informazioni/sistemi, allo scopo di controllare e monitorare costantemente la situazione.
- Comprende e affronta con disponibilità i momenti di sovraccarico di lavoro anche qualora richiedano un impegno straordinario.

##### **Organizzazione**

- Organizza e controlla le fasi del processo lavorativo gestito e i risultati delle attività intraprese sulla base di urgenze, priorità e informazioni disponibili rispettando le procedure stabilite.
- Organizza e programma la propria attività lavorativa definendo con metodo i tempi, le fasi e le priorità.
- Valuta e controlla il processo di lavoro e i risultati delle attività intraprese intervenendo sulle eventuali anomalie con efficaci azioni correttive.

##### **Gestione risorse umane**

- Fornisce e ottiene collaborazione all'interno del team rappresentando un punto di riferimento per lo stesso.



- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Riesce ad intervenire tempestivamente nelle situazioni critiche fornendo un valido contributo per chiarire e risolvere un problema all'interno del team.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Gestisce ed intrattiene relazioni con l'interlocutore, individuando le esigenze da soddisfare e le potenzialità del mercato.
- Sulla base delle esigenze dell'interlocutore fornisce/chiede la documentazione necessaria per la migliore comprensione del prodotto da acquisire/distribuire accelerando le procedure relative ai processi commerciali e d'acquisto.
- Segue attentamente il mercato di competenza, siano essi fornitori o utenza, mostrando disponibilità e professionalità nei rapporti indirizzati a costruire una relazione di fiducia.

#### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa dimostrandosi flessibile anche in quelle più critiche.
- A seconda dell'ambiente lavorativo in cui opera, collabora e adatta il proprio comportamento per ottenere stabili ed efficaci sinergie e contribuire al raggiungimento degli obiettivi.
- Si dimostra flessibile e attivo nel cercare accordi e soluzioni comuni riducendo al minimo gli elementi di conflittualità.

## **Processo Amministrativo**

### **Famiglia Multifunctional Amministrativo**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture di Ateneo.
- Riesce a delineare nel tempo le possibili integrazioni e coerenze tra strategie definite e i sistemi governati di Ateneo.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema esula dal suo raggio di competenza grazie ad una visione complessiva.

#### **Problem Solving Operativo**

- Delinea le soluzioni più efficaci per risolvere problemi operativi in situazioni conflittuali interne all'Ateneo.
- Stabilisce le modalità di risoluzione di disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che intervengono sui processi presidiati sia direttamente sia dalle strutture gestite.
- Utilizza la sintesi e in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise.

#### **Innovazione**

- Contribuisce all'individuazione di soluzioni innovative che fa proprie e trasmette alle strutture dell'Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato sulla normativa e sull'evoluzione delle tecniche e dei processi in logica di miglioramento continuo.
- Comprende l'evoluzione del mercato modelli di business, metodologie e tecniche che trasferisce all'interno dell'Ateneo.

#### **Decisione**

- Nel contesto decisionale valuta con precisione vantaggi e svantaggi della scelta effettuata ed il suo impatto sull'Ateneo in termini di rapporto costi/benefici.
- Effettua scelte che hanno impatto diretto sul cambiamento in coerenza con le strategie definite assumendosene la responsabilità.
- Condivide con le tutte le strutture le variazioni decise sui processi governati a livello di Ateneo.

#### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi di cambiamento assegnati valorizzando le competenze interne alla struttura con forte orientamento al risultato.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che le strutture governate siano orientate e responsabilizzate sugli obiettivi assegnati.

- Gestisce lo stress raggiungendo gli obiettivi definiti nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.

#### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire le priorità in coerenza agli obiettivi di cambiamento sulla struttura governata.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, degli impegni, dei costi e dei vincoli imposti dal contesto interno.
- Gestisce la delega e nel caso di disfunzione è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Usa le leve a sua disposizione per indirizzare un sistema premiante nella struttura governata.
- Sa motivare le strutture gestite e riesce a creare una buona coesione nel team.
- Sensibilizza i suoi primi riporti alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane a loro assegnate valutandone la capacità di coaching e di valutazione.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Promuove e gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando l' Ateneo.
- Riesce ad individuare le proprie posizioni e quelle dell'interlocutore esterno in modo da evidenziare e cogliere le opportunità offerte dal contesto.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, muovendosi con senso della strategia ed un forte orientamento all'obiettivo.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Favorisce sinergie all'interno dell' Ateneo della struttura governata; tende a non originare rivalità tra le strutture di Ateneo.
- In presenza di conflitti con altre funzioni, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti per l' Ateneo.

#### **Famiglia Manager Amministrativo**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere un punto di riferimento davanti ai problemi che si verificano nel suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono all'interno del proprio ambito di competenza.
- Riesce a delineare nel tempo l'impatto delle soluzioni proposte all'interno della propria funzione sull'Ateneo.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva.

##### **Problem Solving Operativo**

- Affronta l'emergenza operativa con realismo ed attiva le soluzioni più efficaci per eliminare il problema.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito della struttura gestita e del' Ateneo.
- Anche in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise.

##### **Innovazione**

- Si attiva per l'individuazione di soluzioni innovative atte al miglioramento dei processi interni all' Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione delle metodologie e tecnologie relative al proprio ambito di competenza.
- Coglie le informazioni ed i modelli provenienti dall'ambiente esterno per produrre miglioramenti nel sistema da lui governato.

##### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione le possibili ricadute sul sistema in termini di rapporto costi/benefici.
- Si assume la responsabilità delle scelte relative ai cambiamenti operati nella propria struttura e al loro impatto sulle strutture di Ateneo.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nel sistema la spinta ad attuare la decisione.

##### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi assegnati, nel rispetto delle scadenze fissate.

- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che ogni collaboratore sia orientato e responsabilizzato sugli obiettivi assegnati.
- Sa stabilire un chiaro indirizzo al proprio lavoro che mantiene nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti, gestendo lo stress.

#### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire gli obiettivi per il team governato.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, impegni, costi ed è in grado di ripartire efficacemente nel sistema compiti e ruoli in relazione ai processi di cui è responsabile.
- Controlla regolarmente l'impatto dei processi governati, sia nella qualità del risultato che nel rispetto delle procedure, ed è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Senza ricorrere a leve gestionali (sistema premiante) riesce a gestire e risolvere autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni).
- Sa motivare e valutare i propri collaboratori.
- Interviene con tempestività e fermezza nelle situazioni critiche per chiarire e risolvere il problema all'interno del team.
- Riesce a responsabilizzare il collaboratore attraverso l'uso razionale e ponderato della delega.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando l' Ateneo.
- Riesce ad individuare le posizioni proprie e degli interlocutori esterni in modo da evidenziare e cogliere le opportunità offerte dal contesto.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali (consulenti, fornitori, associazioni di categoria, ecc.), tenendo conto delle necessità della propria funzione in relazione agli obiettivi di Ateneo.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Si muove secondo una prospettiva non settoriale. Costruisce relazioni che producono sinergia con le altre strutture di Ateneo.
- In presenza di conflitti con altre funzioni li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui processi messi in atto e sui conseguenti risultati.

#### **Famiglia Middle Manager Amministrativo**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità.
- Riesce a delineare nel tempo i probabili sviluppi e le ricadute future di un problema attuale.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali.

##### **Problem Solving Operativo**

- Affronta e gestisce contemporaneamente più problemi operativi individuandone le priorità anche in presenza di informazioni parziali.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito dei processi da lui presidiati.
- Interviene direttamente nella risoluzione di problemi contingenti in modo da minimizzare l'impatto sull'operatività.

##### **Innovazione**

- E' in grado di rilevare eventuali anomalie, disfunzioni e mancanze nei processi presidiati, per fornire indicazioni e soluzioni innovative che migliorino il processo gestito.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione delle metodologie e tecnologie relative al suo ambito di competenza.
- Fa proprie le innovazioni relative ai propri ambiti di competenza e li veicola all'interno dell' Ateneo.

##### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione l'impatto sull' Ateneo in termini di rapporto costi/benefici.
- In accordo con le politiche definite decide le azioni più opportune per agevolare il miglioramento dei propri processi.

- Nelle situazioni in cui è richiesta una risposta rapida, anche in condizione di incertezza ed in mancanza di punti di riferimento, decide autonomamente nel rispetto dei propri ambiti di competenza.

#### **Realizzazione**

- Persegue gli obiettivi assegnati e, in caso di insuccesso, mantiene alta la motivazione.
- Accetta positivamente il controllo periodico operato dalla struttura gerarchica e/o funzionale con la consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell' Ateneo.
- Si attiva, se necessario, in prima persona in caso di situazioni di carenza di organico o surplus di lavoro o di richieste di supporto.

#### **Organizzazione**

- Gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Valuta e controlla i processi gestiti individuando, sulla base della propria esperienza, quelli che necessitano di un intervento di modifica/miglioramento.
- Verifica la coerenza del processo presieduto e valuta le eventuali disfunzioni attuando adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Comunica ai collaboratori quali competenze sono richieste in relazione al ruolo ricoperto e quali risultati sono richiesti all'unità.
- Osserva costantemente le capacità espresse, le conoscenze possedute e i risultati ottenuti dalle risorse gestite valutandone gli scostamenti in relazione a quanto richiesto al ruolo.
- Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.
- Valuta lo sviluppo professionale dei propri collaboratori con cognizione attenendosi a eventi o situazioni osservate e comunicate, sapendo cogliere le differenze e discriminando le valutazioni su basi oggettive.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Instaura, quando richiesto, proficue relazioni sociali con interlocutori esterni.
- Riesce a gestire e mantenere rapporti con gli interlocutori esterni, contribuendo a sfruttare le opportunità offerte dal contesto.
- Nei contesti negoziali in cui è coinvolto con gli interlocutori esterni (fornitori, associazioni, consulenti, ecc.) manifesta un adeguato grado di flessibilità.

#### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Concretizza le relazioni con le altre strutture di Ateneo, condividendo con le stesse gli obiettivi al fine di fornire un servizio utile.
- In presenza di conflitti con le altre funzioni, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Nell'ambito delle relazioni con le altre strutture, è flessibile e contribuisce a individuare soluzioni condivise.

#### **Famiglia Consultant Amministrativo**

##### **Problem Solving Complesso**

- A fronte di un problema richiedente analisi e studio, propone soluzioni alternative individuando le cause e tenendo conto dei possibili impatti sui processi presidiati.
- Risolve i problemi dopo averli analizzati approfonditamente utilizzando conoscenze e metodologie specifiche.
- Le sue analisi ed osservazioni risultano efficaci per la varietà di aspetti ed interconnessioni individuati nel problema.

##### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce previsioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza profonda della disciplina derivante dall'integrazione di conoscenze tecniche ed esperienza.
- Suggerisce le modalità di intervento per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa.

### **Innovazione**

- E' parte attiva nei processi di cambiamento e propone nuove soluzioni in grado di contribuire al miglioramento dei processi e delle procedure direttamente presidiati dalla funzione, per fornire all' Ateneo un servizio efficiente.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore e contribuisce al loro sviluppo.
- Sperimenta nuovi modelli e tecnologie nel quadro evolutivo relativo ai processi di Ateneo afferenti al suo ambito di competenza.

### **Decisione**

- Decide con razionalità sulla base delle conoscenze possedute per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze sui processi presidiati e il relativo impatto sull' Ateneo.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per indirizzare coerentemente ad esse la decisione dei responsabili.

### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Dimostra costanza e determinazione nell'accrescere e nel costruire la sua conoscenza tramite l'aggiornamento e l'esperienza.
- Riesce ad utilizzare le sue conoscenze per fornire soluzioni tempestive ed efficaci anche in situazioni di eccessivi carichi di lavoro.

### **Organizzazione**

- Nello sviluppo dei progetti delegati, verifica la loro congruenza con il contesto organizzativo a cui fanno riferimento.
- Utilizza la sua conoscenza dei processi interni presidiati per predisporre miglioramenti e correttivi per mantenere/ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze nel definire i processi, tenendo conto delle scadenze e delle esigenze di qualità del "cliente interno" in relazione al servizio fornito.

### **Gestione risorse umane**

- Grazie alla sua autorevolezza svolge in ogni circostanza una efficace funzione di riferimento per le competenze possedute.
- Attraverso l'utilizzo e la padronanza del suo bagaglio di competenze, riesce ad intervenire con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team.
- Supporta la direzione in azioni di coaching e tutoring del team in termini di sviluppo di competenze.

### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa valutare e interpretare le richieste/proposte degli interlocutori esterni con cui interagisce (consulenti, associazioni di categoria, fornitori, altre imprese, ecc.) allo scopo di individuare adeguate soluzioni per soddisfare le esigenze dell' Ateneo.
- Promuove e valorizza l'immagine dell' Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Riesce a rendersi efficace rispetto ai vari contesti negoziali in cui è coinvolto.

### **Relazioni interne - cooperazione**

- Instaura relazioni centrate sull'ascolto e valuta le esigenze del "cliente interno" in relazione all'importanza, all'urgenza e alle conseguenze sui processi presidiati.
- Attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali con le altre funzioni, veicola il consenso sui servizi forniti.
- La sua autorevolezza lo aiuta a migliorare la comunicazione e, in particolare, a risolvere le controversie in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

### **Famiglia Specialist Amministrativo**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sviluppa soluzioni alternative a problemi, prevedendone le conseguenze a livello di Ateneo.
- Affronta problemi tecnico/organizzativi in base ad un lavoro di analisi e approfondimento dei dati.

- Di fronte ad un problema, richiedente analisi e studio, riconosce sistematicamente le cause ed è in grado di prevedere le conseguenze degli effetti sui processi presidiati.

#### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce soluzioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base dell'esperienza e conoscenza diretta del processo seguito.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa.

#### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno, allo scopo di migliorare procedure e processi interni alla propria funzione.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo ambito di competenza.
- Sviluppa nuove idee tese al miglioramento dei processi interni.

#### **Decisione**

- Decide con razionalità dopo aver selezionato le informazioni necessarie per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sui processi presidiati.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nei colleghi la spinta ad attuare la decisione.

#### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Si attiva con costanza per affrontare problemi insoluti impegnandosi fino al raggiungimento di una soluzione eccellente.
- Non si fa scoraggiare da insuccessi e si prefigge di raggiungere risultati validi nel tempo.
- Accetta in modo costruttivo il controllo sulle proprie attività operato dalla struttura gerarchica o dalle altre strutture.

#### **Organizzazione**

- È puntuale e tempestivo nel verificare la congruenza tra il processo gestito e gli standard attesi.
- Sa valutare gli effetti immediati e futuri di anomalie riscontrate nel processo gestito e sa come predisporre i correttivi necessari per ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze del processo gestito in modo da assicurare coerenza e integrazione fra differenti procedure di Ateneo.

#### **Gestione risorse umane**

- Sa proporsi come punto di riferimento anche se solo come guida funzionale.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Sa proporsi come elemento utile al team in termini di competenza e professionalità.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa comprendere le richieste degli interlocutori esterni, interagendo con loro costruttivamente per il soddisfacimento delle esigenze di Ateneo.
- Promuove e valorizza l'immagine dell' Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Riesce a sviluppare la propria efficacia/sensibilità nei più vari contesti negoziali e verso ogni tipologia di interlocutore esterno.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Sa ascoltare e valutare le esigenze degli altri sulla base delle caratteristiche, dell'importanza e dell'urgenza dei problemi manifestati.
- Attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali con le altre strutture, veicola il consenso sui processi direttamente gestiti.
- Sa come prendere l'iniziativa per chiarire un malinteso o quando intervenire per risolvere una controversia in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

## **Famiglia Employee Amministrativo**

### **Problem Solving Complesso**

- Seleziona e individua le informazioni più significative rispetto al problema esistente.
- È in grado di cogliere le informazioni risolutive e salienti anche in presenza di situazioni lavorative non codificate.
- È in grado di rappresentare il problema nella sua totalità e di proporre ipotesi e risposte adeguate.

### **Problem Solving Operativo**

- Sulla base dei dati e delle informazioni in suo possesso, fornisce valutazioni in tempo reale ed propone soluzioni efficaci in relazione al tipo di problema presentatosi.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza diretta del processo seguito.
- Identifica e gestisce contemporaneamente più problemi di natura pratica.

### **Innovazione**

- Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di attività.
- Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.
- Trasforma e concretizza in proposte i segnali e le informazioni di cambiamento provenienti dalle strutture e dal mondo esterno.

### **Decisione**

- Sceglie e prende l'iniziativa autonomamente anche in un contesto operativo caratterizzato da incertezza e mancanza di direttive, nell'ambito dei suoi margini di discrezionalità.
- Sceglie con sicurezza e tempestività chiare linee di azione e cerca di ampliare la componente discrezionale del proprio ruolo offrendo un valido apporto personale anche quando non specificamente richiesto.
- Crea consenso sulle proprie scelte.

### **Realizzazione**

- È in grado di realizzare e perfezionare attività e compiti definiti sulla base della normativa e delle procedure accettando positivamente le azioni di controllo e verifica.
- Svolge le attività assegnate con precisione e accuratezza nel rispetto dei tempi richiesti.
- Comprende e affronta con disponibilità i momenti di sovraccarico di lavoro anche qualora richiedano un impegno straordinario.

### **Organizzazione**

- Organizza gli strumenti e i dati in suo possesso per svolgere in maniera efficiente le attività assegnate.
- Organizza e programma la propria attività lavorativa definendo con metodo i tempi, le fasi e le priorità.
- Valuta e controlla il processo di lavoro e i risultati delle attività intraprese, intervenendo sulle eventuali anomalie con efficaci azioni correttive.

### **Gestione risorse umane**

- Fornisce e ottiene collaborazione all'interno del team rappresentando un punto di riferimento per lo stesso.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Riesce ad intervenire tempestivamente nelle situazioni critiche fornendo un valido contributo per chiarire e risolvere un problema all'interno del team.

### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Gestisce ed intrattiene relazioni con l'interlocutore esterno individuando le possibili esigenze da soddisfare.
- Contribuisce a promuovere e a valorizzare l'immagine dell' Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Mostra disponibilità e professionalità nei rapporti di lavoro in cui è richiesta una relazione con gli interlocutori esterni.

### **Relazioni interne - cooperazione**

- Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa dimostrandosi flessibile anche in quelle più critiche.
- A seconda dell'ambiente lavorativo in cui opera, collabora e adatta il proprio comportamento nel tentativo di ottenere stabili e efficaci sinergie e di contribuire al raggiungimento degli obiettivi del team.

- Si dimostra flessibile e attivo nel segnalare l'eventuale problema e nel cercare accordi e soluzioni comuni.

## **Processo Produzione**

### **Famiglia Multifunctional di Produzione**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture di Ateneo.
- Riesce a delineare l'impatto delle strategie definite sui servizi e prodotti offerti.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema esula dal suo raggio di competenza grazie ad una visione complessiva.

#### **Problem Solving Operativo**

- Delinea le soluzioni più efficaci per rendere fluidi i processi in tutta la catena del business che è chiamato a presidiare.
- Fornisce gli indirizzi per trovare soluzioni a possibili disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che intervengono sui processi presidiati sia direttamente sia dalle strutture gestite, garantendo coerenza a livello di Ateneo.
- Utilizza la sintesi e in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise.

#### **Innovazione**

- Contribuisce all'individuazione di soluzioni innovative che fa proprie e trasmette all' Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato sul comparto universitario e sui prodotti/servizi offerti a livello nazionale e internazionale, individuando benchmark di riferimento per lo sviluppo di nuove idee.
- Comprende l'evoluzione del contesto esterno: nuovi prodotti e servizi provenienti dall'ambiente esterno che trasferisce all'interno

#### **Decisione**

- Nel contesto decisionale valuta con precisione vantaggi e svantaggi della scelta effettuata ed il suo impatto sul risultato complessivo di Ateneo.
- Effettua scelte che hanno impatto diretto sull' Ateneo assumendosene la responsabilità.

#### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire i propri obiettivi e nel supportare le strutture di Ateneo a raggiungere gli obiettivi definiti.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che le strutture governate siano orientate e responsabilizzate sugli obiettivi assegnati.
- Gestisce lo stress raggiungendo gli obiettivi definiti nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.

#### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire le priorità in coerenza agli obiettivi di Ateneo.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, degli impegni, dei costi e dei vincoli imposti dal contesto, in modo da ripartire efficacemente le responsabilità sulle strutture governate.
- Gestisce la delega e nel caso di disfunzione è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Usa le leve a sua disposizione per indirizzare un sistema premiante nella struttura governata.
- Sa motivare le strutture gestite e riesce a creare una buona coesione nel team.
- Sensibilizza i suoi primi riporti alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane a loro assegnate valutandone la capacità di coaching e di valutazione.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Promuove e gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando l' Ateneo.
- Riesce ad individuare le proprie posizioni e quelle del contesto esterno in modo da evidenziare e cogliere le opportunità offerte dal mercato.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, muovendosi con senso della strategia ed un forte orientamento all'obiettivo.



### **Relazioni interne – cooperazione**

- Favorisce sinergie all'interno dell' Ateneo e della struttura governata; tende a non originare rivalità tra le strutture.
- In presenza di conflitti individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti per l' Ateneo.

### **Famiglia Manager di Produzione**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere un punto di riferimento davanti ai problemi che si verificano nel suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture governate.
- Riesce a delineare l'impatto delle politiche commerciali sui prodotti/servizi forniti dall' Ateneo.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva.

#### **Problem Solving Operativo**

- Affronta l'emergenza operativa con realismo ed attiva le soluzioni più efficaci per eliminare il problema.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito della struttura gestita.
- Anche in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise per individuare soluzioni efficaci.

#### **Innovazione**

- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione dei prodotti/servizi offerti dal comparto universitario sia in ambito nazionale che internazionale.
- Coglie le informazioni ed i modelli provenienti dall'ambiente esterno per produrre miglioramenti nel sistema da lui governato.

#### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione le possibili ricadute sui risultati economici di Ateneo.
- Dimostra chiare responsabilità nel lavoro assumendo autonomamente su di sé il rischio, sempre nell'ambito delle deleghe assegnate.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nei collaboratori la spinta ad attuare la decisione.

#### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi di business assegnati.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che ogni collaboratore sia orientato e responsabilizzato sugli obiettivi assegnati.
- Sa stabilire un chiaro indirizzo al proprio lavoro che mantiene nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti gestendo lo stress.

#### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire gli obiettivi relativi alla catena del business su cui le stesse intervengono.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, impegni, costi, ed è in grado di ripartire efficacemente compiti e ruoli sui collaboratori.
- Controlla regolarmente il lavoro degli altri sia nella qualità del risultato che nel rispetto delle procedure ed è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Senza ricorrere a leve gestionali (sistema premiante) riesce a gestire e risolvere autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni).
- Sa motivare e valutare i propri collaboratori.
- Interviene con tempestività e fermezza nelle situazioni critiche per chiarire e risolvere il problema all'interno del team.
- Riesce a responsabilizzare il collaboratore attraverso l'uso razionale e ponderato della delega.

#### **Relazioni esterne – negoziazione**

- Riesce ad individuare le posizioni proprie e quelle della controparte in modo da chiarire possibili margini di negoziazione.

- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, tenendo conto della strategia perseguita dall' Ateneo con un forte orientamento al risultato.

#### **Relazioni Interne – cooperazione**

- Si muove secondo una prospettiva non settoriale. Costruisce relazioni che producono sinergia con le altre strutture di Ateneo; tende a non originare rivalità interfunzionali.
- In presenza di conflitti con altre funzioni li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti.

#### **Famiglia Middle Manager di Produzione**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sui risultati.
- Riesce a delineare nel tempo i probabili sviluppi e le ricadute future di un problema attuale.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali.

##### **Problem Solving Operativo**

- Affronta e gestisce contemporaneamente più problemi operativi individuandone le priorità anche in presenza di informazioni parziali.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito della struttura gestita e dei processi relativi alla catena del business.
- Interviene direttamente nella risoluzione di problemi contingenti in modo da minimizzare l'impatto sull'operatività.

##### **Innovazione**

- E' in grado di rilevare eventuali anomalie, disfunzioni e mancanze nei processi presidiati, per fornire indicazioni e soluzioni innovative che impattino sul risultato migliorando la catena del business.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione dei prodotti/servizi offerti dalla concorrenza sia in ambito nazionale che internazionale.
- Fa proprie le innovazioni prodotte dai cambiamenti e li trasmette alle strutture di Ateneo interessate e a quella governata.

##### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione le possibili ricadute sui risultati economici di Ateneo.
- In accordo con le politiche definite relative ai prodotti/servizi presidiati decide le azioni più opportune da effettuare sulle strutture di Ateneo e stimola i collaboratori ad attuarle.
- Nelle situazioni in cui è richiesta una risposta rapida, anche in condizione di incertezza ed in mancanza di punti di riferimento, decide autonomamente nel rispetto dei propri ambiti di competenza.

##### **Realizzazione**

- Persegue gli obiettivi assegnati e, in caso di insuccesso, mantiene alta la motivazione.
- Accetta positivamente il controllo periodico operato dalla struttura gerarchica e/o funzionale con la consapevolezza del proprio ruolo nella catena del valore.
- Si attiva, se necessario, in prima persona in caso di situazioni di carenza di organico o surplus di lavoro o scadenze rigide.

##### **Organizzazione**

- Gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Valuta e controlla i processi gestiti individuando, sulla base della propria esperienza e della conoscenza dei prodotti/servizi, quelli che necessitano di un intervento di modifica/miglioramento.
- Verifica l'allineamento con gli obiettivi di risultato e attiva le soluzioni più efficaci di breve periodo in caso di scostamenti.

##### **Gestione risorse umane**

- Comunica ai collaboratori quali competenze sono richieste in relazione al ruolo ricoperto e quali risultati sono richiesti all'unità.
- Osserva costantemente le capacità espresse, le conoscenze possedute e i risultati ottenuti dalle risorse gestite valutandone gli scostamenti in relazione a quanto richiesto al ruolo.

- Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.
- Valuta lo sviluppo professionale dei propri collaboratori con cognizione attenendosi a eventi o situazioni osservate e comunicate, sapendo cogliere le differenze e discriminando le valutazioni su basi oggettive.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Riesce ad individuare le posizioni proprie e quelle della controparte in modo da chiarire possibili margini di negoziazione.
- Contribuisce alla costruzione delle relazioni sociali verso gli interlocutori esterni.

#### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Sa comunicare e concretizza le relazioni con le altre strutture senza creare rivalità interfunzionali.
- In presenza di conflitti con altre funzioni li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Alimenta la fiducia e la qualità della relazione creando la condivisione sui valori dell'organizzazione.

#### **Famiglia Consultant di Produzione**

##### **Problem Solving Complesso**

- A fronte di un problema richiedente analisi e studio, relativo al prodotto/mercato, propone soluzioni alternative individuando le cause e tenendo conto dei possibili impatti sull' Ateneo.
- Risolve i problemi dopo averli analizzati approfonditamente utilizzando conoscenze e metodologie specifiche.
- Le sue analisi ed osservazioni risultano efficaci per la varietà di aspetti ed interconnessioni individuati nel problema.

##### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce previsioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza profonda della disciplina derivante dall'integrazione di conoscenze tecniche ed esperienza in relazione alla collocazione del prodotto/servizio sul mercato.
- Suggerisce le modalità di intervento per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che investono la diffusione dei prodotti/servizi sul mercato.

##### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno nazionale ed internazionale, proponendo nuove soluzioni in grado di soddisfare i bisogni reali e/o potenziali del mercato.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore e contribuisce al loro sviluppo.
- Sperimenta le nuove idee allo scopo di migliorare l'impatto dei prodotti/servizi sul mercato.

##### **Decisione**

- Decide con razionalità sulla base delle conoscenze possedute per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sui risultati in un'ottica di Ateneo.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per indirizzare coerentemente ad esse la decisione dei responsabili.

##### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Dimostra costanza e determinazione nell'accrescere e nel costruire la sua conoscenza tramite l'aggiornamento e l'esperienza.
- Riesce ad utilizzare le sue conoscenze per fornire soluzioni tempestive ed efficaci anche in situazioni di eccessivi carichi di lavoro.

##### **Organizzazione**

- Verifica la congruenza tra l'evoluzione delle caratteristiche dei prodotti sul mercato e il loro eventuale impatto sulle strutture di Ateneo.
- Utilizza la sua conoscenza del mercato/prodotto per predisporre miglioramenti e correttivi per mantenere/ripristinare le condizioni di efficienza.

- Programma tempi e sequenze nel definire i processi che assicurano alle strutture di Ateneo un prodotto/servizio coerente con le esigenze del mercato.

#### **Gestione risorse umane**

- Grazie alla sua autorevolezza svolge in ogni circostanza una efficace funzione di riferimento per le competenze possedute.
- Attraverso l'utilizzo e la padronanza del suo bagaglio di competenze, riesce ad intervenire con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team.
- Supporta l'area in azioni di coaching e tutoring del team in termini di sviluppo di competenze.

#### **Relazioni esterne – negoziazione**

- Sa valutare e interpretare i bisogni dell'utenza allo scopo di individuare e proporre prodotti/servizi più coerenti al soddisfacimento delle esigenze.
- Promuove e valorizza l'immagine di Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Grazie ad una visione di Ateneo, riesce a rendere le politiche commerciali più efficaci rispetto ai vari contesti negoziali ed alle varie tipologie di utenza.

#### **Relazioni interne – cooperazione**

- Instaura relazioni centrate sull'ascolto e valuta le esigenze degli altri in relazione all'importanza, all'urgenza ed alle conseguenze.
- Sa intrattenere relazioni formali e informali con le altre funzioni di Ateneo.
- La sua autorevolezza lo aiuta a migliorare la comunicazione e, in particolare, a risolvere le controversie in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

#### **Famiglia Specialist di Produzione**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sviluppa soluzioni alternative a problemi, derivanti dal prodotto/servizio, prevedendone le conseguenze sul sistema.
- Affronta problemi tecnico/organizzativi in base ad un lavoro di analisi e approfondimento dei dati.
- Di fronte ad un problema, richiedente analisi e studio, riconosce sistematicamente le cause ed è in grado di prevedere le conseguenze degli effetti sul business.

##### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce previsioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base dell'esperienza e conoscenza diretta del processo seguito.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che investono la collocazione del prodotto/servizio sul mercato.

##### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno, allo scopo di migliorare procedure, risultati economici e processi organizzativi.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore: mercato – prodotto/servizio.
- Sviluppa nuove idee tese al miglioramento dei processi che gestisce.

##### **Decisione**

- Decide con razionalità dopo aver selezionato le informazioni necessarie per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sul mercato.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nei colleghi la spinta ad attuare la decisione.

##### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Si attiva con costanza per affrontare problemi insoluti impegnandosi fino al raggiungimento di una soluzione eccellente.
- Non si fa scoraggiare da insuccessi e si prefigge di raggiungere risultati validi nel tempo.

- Accetta in modo costruttivo il controllo sulle proprie attività operato dalla struttura gerarchica o dalle strutture funzionali.

#### **Organizzazione**

- È puntuale e tempestivo nel verificare la congruenza tra il processo gestito e gli standard attesi.
- Sa valutare gli effetti immediati e futuri di anomalie riscontrate nel processo di diffusione del prodotto/servizio sul mercato e sa come predisporre i correttivi necessari per ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze del processo gestito in modo da assicurare alla struttura di Ateneo o un prodotto/servizio coerente con le esigenze dell'utenza/mercato.

#### **Gestione risorse umane**

- Sa proporsi come punto di riferimento anche se solo come guida funzionale.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Sa proporsi come elemento utile al team in termini di competenza e professionalità.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa valutare e valorizzare i bisogni dell'utenza con opportune azioni di informazione sul prodotto/servizio atte a rafforzare l'azione commerciale di Ateneo.
- Promuove e valorizza l'immagine di Ateneo, procurandosi consensi e fiducia nei momenti di supporto alle azioni commerciali presso l'utenza acquisita e potenziale.
- Riesce a sviluppare la propria efficacia/sensibilità commerciale nei più vari contesti negoziali.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Sa ascoltare e valutare le esigenze degli altri sulla base delle caratteristiche, dell'importanza e dell'urgenza dei problemi manifestati.
- Sa intrattenere relazioni formali e informali con le altre funzioni.
- Sa come prendere l'iniziativa per chiarire un malinteso o quando intervenire per risolvere una controversia in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

#### **Famiglia Employee di Produzione**

##### **Problem Solving Complesso**

- Seleziona e individua le informazioni più significative rispetto al problema esistente.
- È in grado di cogliere le informazioni risolutive e salienti anche in presenza di situazioni lavorative non codificate.
- È in grado di rappresentare il problema nella sua totalità e di proporre ipotesi e risposte adeguate.

##### **Problem Solving Operativo**

- Sulla base dei dati e delle informazioni raccolte contribuisce a fornire valutazioni e previsioni in tempo reale in relazione alla tipologia del prodotto.
- Riesce ad identificare il prodotto più idoneo tenendo conto delle esigenze e delle caratteristiche del mercato in relazione ai vincoli operativi e di budget della struttura di Ateneo.
- Identifica e gestisce contemporaneamente più problemi di natura pratica.

##### **Innovazione**

- Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di attività.
- Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.
- Trasforma e concretizza in proposte i segnali e le informazioni di cambiamento provenienti dal mercato.

##### **Decisione**

- Sceglie e prende l'iniziativa autonomamente anche in un contesto operativo caratterizzato da incertezza e mancanza di direttive, nell'ambito dei suoi margini di discrezionalità.
- Sceglie con sicurezza e tempestività chiare linee di azione e cerca di ampliare la componente discrezionale del proprio ruolo offrendo un valido apporto personale anche quando non specificamente richiesto.
- Crea consenso sulle proprie scelte.

##### **Realizzazione**

- È in grado di realizzare e perfezionare attività e compiti definiti sulla base della normativa e delle procedure accettando positivamente le azioni di controllo e verifica.
- Aggiorna i dati di mercato, archivia e mantiene le informazioni relative ai prodotti/servizi, allo scopo di renderle facilmente fruibili alle strutture che le richiedono.

- Comprende e affronta con disponibilità i momenti di sovraccarico di lavoro anche qualora richiedano un impegno straordinario.

#### **Organizzazione**

- Organizza e controlla le fasi del processo lavorativo gestito e i risultati delle attività intraprese sulla base di urgenze, priorità e informazioni disponibili rispettando le procedure stabilite.
- Organizza e programma la propria attività lavorativa definendo con metodo i tempi, le fasi e le priorità.
- Valuta e controlla il processo di lavoro e i risultati delle attività intraprese intervenendo sulle eventuali anomalie con efficaci azioni correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Fornisce e ottiene collaborazione all'interno del team rappresentando un punto di riferimento per lo stesso.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Riesce ad intervenire tempestivamente nelle situazioni critiche fornendo un valido contributo per chiarire e risolvere un problema all'interno del team.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Quando richiesto, gestisce ed intrattiene relazioni con l'utenza individuando le esigenze da soddisfare in relazione all'offerta.
- Sulla base dei prodotti/servizi gestiti, supporta la struttura di Ateneo nelle situazioni specifiche di commercializzazione.
- Segue attentamente l'evoluzione del mercato e dei comportamenti dell'utenza, mostrando disponibilità e professionalità nei rapporti indirizzati a costruire una relazione di fiducia.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa dimostrandosi flessibile anche in quelle più critiche.
- A seconda dell'ambiente lavorativo in cui opera, collabora e adatta il proprio comportamento per ottenere stabili ed efficaci sinergie e contribuire al raggiungimento degli obiettivi.
- Si dimostra flessibile e attivo nel cercare accordi e soluzioni comuni riducendo al minimo gli elementi di conflittualità.



**IUSS**

Scuola Universitaria Superiore Pavia

# **MANUALE OPERATIVO PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE**

---

<b>1. PREMESSA</b>	<b>1</b>
<b>2. FINALITA', PRINCIPI GENERALI E SOGGETTI COINVOLTI</b>	<b>1</b>
<b>3. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</b>	<b>2</b>
<b>4. LA PROCEDURA DI VALUTAZIONE</b>	<b>4</b>



## 1. PREMESSA

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha previsto all'art. 9, comma 2, che la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sia effettuata sulla base del "Sistema di misurazione e valutazione della performance" di cui all'art. 7, di seguito "Sistema".

La definizione del Sistema spetta al Consiglio di Amministrazione in collaborazione con il Nucleo di valutazione e, nell'ambito di un'ottica generale, definisce i criteri generali per effettuare la valutazione della performance individuale. In particolare il Sistema individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance e le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema, le modalità di raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione. Il Sistema è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione **in data .....** ed è disponibile sul sito al link **.....**

In relazione alla valutazione della performance individuale l'art. 19 "Criteri per la differenziazione delle valutazioni" del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 prevede:

*"1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.*

*2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato."*

## 2. FINALITA', PRINCIPI GENERALI E SOGGETTI COINVOLTI

La *performance* è il contributo che un soggetto 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. Il sistema di valutazione della performance individuale adottato dalla persegue le seguenti finalità:

- favorire la trasparenza organizzativa identificando in modo chiaro le attese e le responsabilità attribuite ai diversi ruoli così da allineare le azioni delle persone rispetto agli obiettivi della Scuola;
- rilevare il contributo di ogni persona al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare, con conseguente erogazione della ricompensa di natura variabile;
- identificare le aree di miglioramento per implementare azioni di intervento volte a migliorare la performance.

Il Sistema adottato dalla Scuola prevede una valutazione del personale non dirigente basata prevalentemente sull'osservazione dei comportamenti organizzativi (componente a cui è assegnato un peso del 90%), in quanto il collegamento con gli obiettivi strategici della Scuola deriva dall'adozione di un peso del 5% sul raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e di un peso del 5% sulla rilevazione della soddisfazione dell'utenza.

I principi generali a cui si ispira il sistema di valutazione sono:

- trasparenza e pubblicità dei criteri;
- coinvolgimento del soggetto valutato nel processo di valutazione
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- regole di valutazione univoche per le diverse famiglie professionali individuate al fine di garantire l'omogeneità della valutazione.

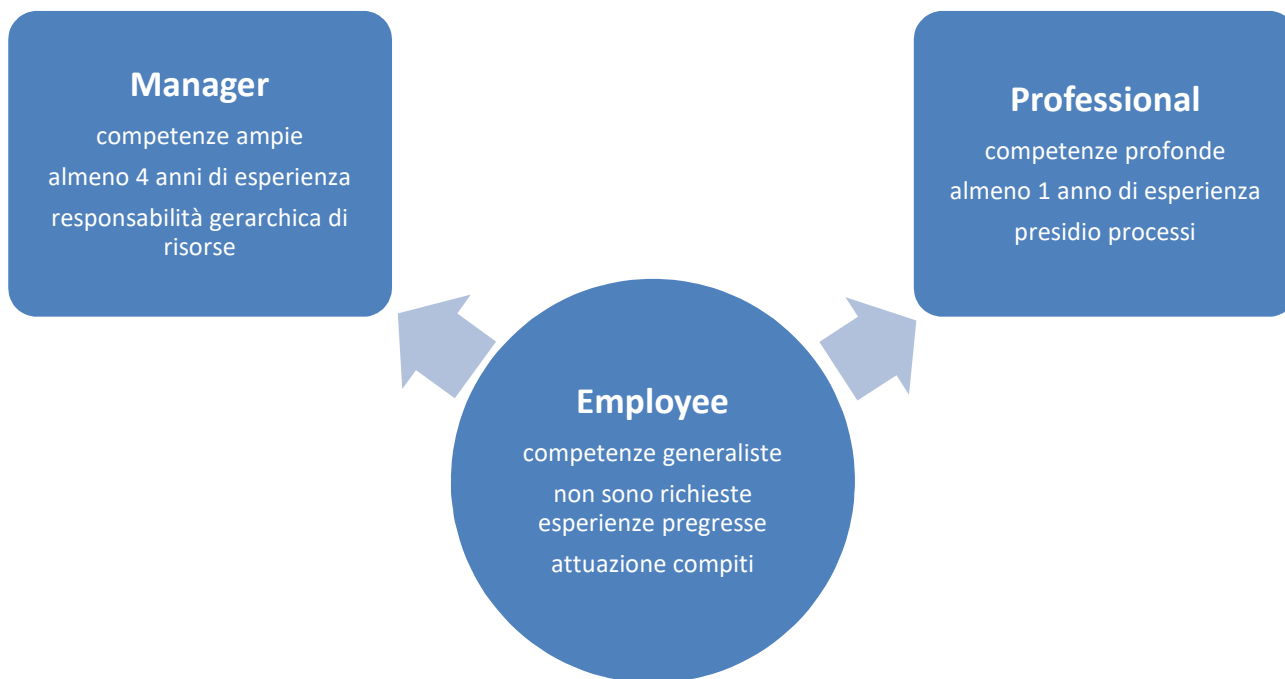
Il Responsabile della valutazione è il Direttore Generale, con il supporto dei Responsabili di Settore. Il sistema attualmente in uso si applica al personale tecnico amministrativo non dirigente della Scuola.

### 3. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

La componente fondamentale della valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo è la valutazione del “comportamento organizzativo”. Tale valutazione ha l’obiettivo di verificare se il comportamento agito dal valutato è adeguato rispetto alle attese della Scuola, nel caso di Responsabili di struttura si tiene conto delle capacità di coordinamento e di gestione del personale assegnato.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance descrive il modello di riferimento utilizzato dalla Scuola (acquisito tramite la partecipazione al Gruppo di lavoro EVEREST e alla consulenza della società NEXT Consulting) e il processo seguito per la definizione delle schede di valutazione (allegato n. 1).

Per ogni posizione censita si definisce il profilo di ruolo identificando il livello di sviluppo professionale (nella fig. 1 viene rappresentato il modello) e il macroprocesso che lo caratterizza (integrazione, amministrazione, produzione e distribuzione). La figura seguente rappresenta schematicamente il modello che prevede lo sviluppo delle figure professionali su di assi quello manageriale e quello professionale. L’elemento differenziante tra i due assi sono: l’ampiezza di competenze, l’eterogeneità delle attività/processi/funzioni da presidiare, la complessità manageriale da un lato e la profondità e strategicità di competenze dall’altro.



L'asse di sviluppo manageriale prevede i seguenti step:

- middle manager: competenze omogenee necessarie a presidiare un'unica struttura, almeno 4 anni di esperienza e responsabilità di coordinamento di piccole strutture/uffici;
- manager: competenze diversificate orientate al presidio di una o più attività, almeno 8 anni di esperienza e coordinamento di unità organizzative complesse;
- multifunctional manager: competenze eterogenee, almeno 15 anni di esperienza e governo di strutture.

L'asse di sviluppo professionale prevede i seguenti step:

- specialist: conoscenza specialistica comprovata, almeno 1 anno di esperienza e realizzazione in autonomia di parti specialistiche di uno o più progetti;
- professional: profonda conoscenza di tecniche o metodologie, almeno 4 anni di esperienza e conduzione di progetti trasversali;
- consultant: presidio di una o più discipline chiave per il business; almeno 8 anni di esperienza e governo di progetti strategici e complessi.

Una volta inquadrare le posizioni della Scuola all'interno del modello di riferimento sono state identificate le competenze chiave per agire ogni ruolo assegnando ad ogni profilo tre o quattro capacità scelte fra le seguenti:

#### *Area delle capacità logiche analitiche deduttive*

- Soluzione di problemi complessi:
  - ✓ orizzonte temporale medio lungo
  - ✓ utilizzo di strumenti, metodologie e concettualizzazioni complesse
  - ✓ non implica decisione o assunzione diretta di responsabilità relative al problema
- Soluzione di problemi operativi:
  - ✓ orizzonte temporale breve
  - ✓ utilizzo di strumenti, metodologie e concettualizzazioni consolidate
  - ✓ implica, in certa misura, l'assunzione di responsabilità operative e può comprendere la fase realizzativa connessa
- Innovazione:
  - ✓ creatività
  - ✓ orientamento al nuovo

#### *Area delle capacità realizzative*

- Decisione:
  - ✓ dimensione economica
  - ✓ impatto
  - ✓ contesto
- Realizzazione operativa:
  - ✓ indipendente dalla dimensione temporale
  - ✓ è il risultato di un processo che può essere impostato anche da altri
- Organizzazione:
  - ✓ pianificazione
  - ✓ programmazione
  - ✓ coordinamento e controllo risorse (umane, tecnologiche ed economiche)

### *Area delle capacità relazionali dirette*

- Gestione collaboratori:
  - ✓ leadership (autorevolezza riconosciuta e condivisa)
  - ✓ carisma
  - ✓ motivazione
  - ✓ delega come strumento di motivazione/sviluppo
- Relazioni esterne - negoziazione:
  - ✓ implica orientamento del ruolo verso l'esterno
  - ✓ capacità negoziali
- Relazioni interne - cooperazione:
  - ✓ coglie la necessità del ruolo di porsi in relazione con il contesto interno
  - ✓ esclude il rapporto gerarchico
  - ✓ integrazione e cooperazione

Per redigere la scheda sono state declinate le competenze chiave in comportamenti organizzativi osservabili sulla base dei ruoli assegnati.

## **4. LA PROCEDURA DI VALUTAZIONE**

All'inizio dell'anno il Direttore Generale definisce e comunica i criteri di valutazione che saranno utilizzati per la valutazione della performance individuale. In seguito, coadiuvato dai Responsabili di Settore, procede all'osservazione dei comportamenti organizzativi in modo da ottenere tutte le informazioni utili alla compilazione della scheda di valutazione, che viene consegnata singolarmente ai dipendenti. Nel rispetto del CCNL è prevista la possibilità da parte del dipendente di formulare le proprie osservazioni entro 15 giorni all'Organo designato dal Direttore Generale.

Infine, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, si procede con la valutazione delle altre due componenti:

- gli obiettivi del Direttore Generale si considerano raggiunti in seguito a valutazione positiva del Consiglio di Amministrazione su proposta del Nucleo di valutazione;
- la soddisfazione dell'utenza si considera positiva in seguito al raggiungimento del valore target di un indicatore sintetico complessivo sulla valutazione di efficacia percepita dell'utenza.