



Allegato 3.1.2 – COMPETENZE COMPORTAMENTALI PER PROFILO

- **Responsabile di Area**
- **Responsabile di Sezione**
- **Responsabile di Ufficio**
- **Responsabile di Staff**
- **Responsabile di Unità di Progetto**
- **Responsabili di Funzioni Professionali/Specialistiche**
- **Personale di Categoria B, C e D**



Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi - Responsabili di Area

COMPETENZE COMPORTAMENTALI	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
FARE SQUADRA Capacità di lavorare in gruppo integrando le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri, coinvolgendo nelle decisioni e favorendo lo sviluppo di collaborazione, lealtà e spirito di squadra	SQUA001 Si sente parte del sistema organizzativo, contribuendo a raggiungere l'obiettivo comune insieme a colleghi, collaboratori, gruppi di lavoro, anche multidisciplinari					
	SQUA002 Condivide informazioni e competenze valorizzando i vantaggi che derivano dall'operare in squadra e in un'organizzazione					
	SQUA003 Propone il coinvolgimento delle altre strutture per perseguire obiettivi di Ateneo					
LEADERSHIP Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento ed esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi	LEAD001 Dà principi e linee di comportamento					
	LEAD002 Promuove il coinvolgimento e la partecipazione					
	LEAD003 Crea impegno e spinta verso i risultati					
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO Capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, perseguendo un rapporto di partnership	SERV001 Si focalizza sulle necessità del cliente/utente					
	SERV002 Monitora la soddisfazione del cliente/utente					
	SERV003 Integra le esigenze organizzative con quelle dei clienti/utenti, valutando come gestire i vincoli normativi e organizzativi					
ENGAGEMENT Capacità di promuovere il coinvolgimento emotivo e razionale dei colleghi e/o collaboratori, verso la passione per il lavoro e il desiderio di conseguire performance eccellenti	ENG001 Mostra interesse rispetto le attitudini, motivazioni e punti di vista altrui					
RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane	RU013 Capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa					



Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi - Responsabili di Sezione

COMPETENZE COMPORTAMENTALI	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
FARE SQUADRA Capacità di lavorare in gruppo integrando le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri, coinvolgendo nelle decisioni e favorendo lo sviluppo di collaborazione, lealtà e spirito di squadra	SQUA001 Si sente parte del sistema organizzativo, contribuendo a raggiungere l'obiettivo comune insieme a colleghi, collaboratori, gruppi di lavoro, anche multidisciplinari					
	SQUA002 Condivide informazioni e competenze valorizzando i vantaggi che derivano dall'operare in squadra e in un'organizzazione					
	SQUA003 Propone il coinvolgimento delle altre strutture per perseguire obiettivi di Ateneo					
LEADERSHIP Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento ed esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi	LEAD001 Dà principi e linee di comportamento					
	LEAD002 Promuove il coinvolgimento e la partecipazione					
	LEAD003 Crea impegno e spinta verso i risultati					
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO Capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, perseguendo un rapporto di partnership	SERV001 Si focalizza sulle necessità del cliente/utente					
	SERV002 Monitora la soddisfazione del cliente/utente					
	SERV003 Integra le esigenze organizzative con quelle dei clienti/utenti, valutando come gestire i vincoli normativi e organizzativi					
ENGAGEMENT Capacità di promuovere il coinvolgimento emotivo e razionale dei colleghi e/o collaboratori, verso la passione per il lavoro e il desiderio di conseguire performance eccellenti	ENG001 Mostra interesse rispetto le attitudini, motivazioni e punti di vista altrui					
RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane	RU013 Capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa					



Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi - Responsabili di Ufficio

COMPETENZE COMPORTAMENTALI	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
FARE SQUADRA Capacità di lavorare in gruppo integrando le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri, coinvolgendo nelle decisioni e favorendo lo sviluppo di collaborazione, lealtà e spirito di squadra	SQUA001 Si sente parte del sistema organizzativo, contribuendo a raggiungere l'obiettivo comune insieme a colleghi, collaboratori, gruppi di lavoro, anche multidisciplinari					
	SQUA002 Condivide informazioni e competenze valorizzando i vantaggi che derivano dall'operare in squadra e in un'organizzazione					
	SQUA003 Propone il coinvolgimento delle altre strutture per perseguire obiettivi di Ateneo					
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO Capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, perseguendo un rapporto di partnership	SERV001 Si focalizza sulle necessità del cliente/utente					
	SERV002 Monitora la soddisfazione del cliente/utente					
	SERV003 Integra le esigenze organizzative con quelle dei clienti/utenti, valutando come gestire i vincoli normativi e organizzativi					
PROBLEMSOLVING Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprenderne gli aspetti rilevanti e saper elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base di un'analisi dei costi e benefici	PROBL001 Coglie gli aspetti essenziali dei problemi e sa circoscriverne i confini					
	PROBL002 Anticipa l'insorgenza di problemi e propone ipotesi di risoluzione e relativi piani di azione					
	PROBL003 Si assume la responsabilità di perseguire le soluzioni proposte					
ENGAGEMENT Capacità di promuovere il coinvolgimento emotivo e razionale dei colleghi e/o collaboratori, verso la passione per il lavoro e il desiderio di conseguire performance eccellenti	ENG001 Mostra interesse rispetto le attitudini, motivazioni e punti di vista altrui					
RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane	RU013 Capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa					



Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi - Responsabili di Staff

COMPETENZE COMPORTAMENTALI	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE Capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e delle risorse gestiti	INN001 Utilizza la conoscenza organizzativa per far evolvere l'organizzazione					
	INN002 Reagisce attivamente nelle situazioni, anche eccezionali e/o di crisi, individuando margini di azione e di miglioramento, identificando soluzioni e implementando					
	INN003 Introduce buone pratiche da contesti esterni e trasferisce le proprie all'esterno					
NEGOZIAZIONE Capacità di gestire situazioni di confronto o competizione e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso	NEG001 Mantiene relazioni con tutte le parti interessate durante le negoziazioni					
	NEG002 Individua un risultato che soddisfa le diverse parti					
	NEG003 Mantiene un clima collaborativo tra le parti contrapposte					
PROBLEM SOLVING Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprenderne gli aspetti rilevanti e saper elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base di un'analisi dei costi e benefici	PROBL001 Coglie gli aspetti essenziali dei problemi e sa circoscriverne i confini					
	PROBL002 Anticipa l'insorgenza di problemi e propone ipotesi di risoluzione e relativi piani di azione					
	PROBL003 Si assume la responsabilità di perseguire le soluzioni proposte					
ENGAGEMENT Capacità di promuovere il coinvolgimento emotivo e razionale dei colleghi e/o collaboratori, verso la passione per il lavoro e il desiderio di conseguire performance eccellenti	ENG001 Mostra interesse rispetto le attitudini, motivazioni e punti di vista altrui					
RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane	RU013 Capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa					



Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi - Responsabili di Unità di Progetto

COMPETENZE COMPORTAMENTALI	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE Capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e delle risorse gestiti	INN001 Utilizza la conoscenza organizzativa per far evolvere l'organizzazione					
	INN002 Reagisce attivamente nelle situazioni, anche eccezionali e/o di crisi, individuando margini di azione e di miglioramento, identificando soluzioni e implementando					
	INN003 Introduce buone pratiche da contesti esterni e trasferisce le proprie all'esterno					
NEGOZIAZIONE Capacità di gestire situazioni di confronto o competizione e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso	NEG001 Mantiene relazioni con tutte le parti interessate durante le negoziazioni					
	NEG002 Individua un risultato che soddisfa le diverse parti					
	NEG003 Mantiene un clima collaborativo tra le parti contrapposte					
ORIENTAMENTO AL RISULTATO Capacità di indirizzare costantemente ed efficacemente le proprie energie al conseguimento degli obiettivi prefissati, ricercando il miglioramento continuo e definendo livelli di prestazione sfidanti	RIS001 Ricerca un avanzamento in termini di maggiori responsabilità					
	RIS002 Si pone obiettivi sfidanti e mantiene la perseveranza nel loro raggiungimento					
	RIS003 Stabilisce propri parametri di miglioramento operando in una logica di vantaggio collettivo					
ENGAGEMENT Capacità di promuovere il coinvolgimento emotivo e razionale dei colleghi e/o collaboratori, verso la passione per il lavoro e il desiderio di conseguire performance eccellenti	ENG001 Mostra interesse rispetto le attitudini, motivazioni e punti di vista altrui					
RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane	RU013 Capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa					



Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi - Responsabili di Funzioni Professionali/Specialistiche						
COMPETENZE COMPORTAMENTALI	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
ORIENTAMENTO AL RISULTATO Capacità di indirizzare costantemente ed efficacemente le proprie energie al conseguimento degli obiettivi prefissati, ricercando il miglioramento continuo e definendo livelli di prestazione sfidanti	RIS001 Ricerca un avanzamento in termini di maggiori responsabilità					
	RIS002 Si pone obiettivi sfidanti e mantiene la perseveranza nel loro raggiungimento					
	RIS003 Stabilisce propri parametri di miglioramento operando in una logica di vantaggio collettivo					
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO Capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, perseguendo un rapporto di partnership	SERV001 Si focalizza sulle necessità del cliente/utente					
	SERV002 Monitora la soddisfazione del cliente/utente					
	SERV003 Integra le esigenze organizzative con quelle dei clienti/utenti, valutando come gestire i vincoli normativi e organizzativi					
FLESSIBILITÀ Capacità di rispondere attivamente al cambiamento, in maniera elastica e con atteggiamento di apertura, di adattarsi alle nuove situazioni e di comprendere e corrispondere esigenze differenti	FLES001 Si dimostra proattivo di fronte a un cambio di priorità di lavoro					
	FLES002 Si adatta a situazioni lavorative non chiaramente definite e strutturate					
	FLES003 Comprende le evoluzioni organizzative e le ricadute operative e professionali					
PROBLEM SOLVING Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprenderne gli aspetti rilevanti e saper elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base di un'analisi dei costi e benefici	PROBL001 Coglie gli aspetti essenziali dei problemi e sa circoscriverne i confini					
	PROBL002 Anticipa l'insorgenza di problemi e propone ipotesi di risoluzione e relativi piani di azione					
	PROBL003 Si assume la responsabilità di perseguire le soluzioni proposte					
ENGAGEMENT Capacità di promuovere il coinvolgimento emotivo e razionale dei colleghi e/o collaboratori, verso la passione per il lavoro e il desiderio di conseguire performance eccellenti	ENG001 Mostra interesse rispetto le attitudini, motivazioni e punti di vista altrui					



Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi - Addetti (Cat, B,C,D)						
COMPETENZE COMPORTAMENTALI	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
APERTURA AL CAMBIAMENTO Capacità di interpretare e vivere il cambiamento come un'opportunità e non come una minaccia, dimostrandosi disponibile a lavorare in diverse situazioni e contesti, con persone differenti, in nuove posizioni e con nuovi approcci, sviluppando le competenze necessarie	CAMB001 Modifica il proprio comportamento adattandosi alle circostanze					
	CAMB002 Supporta iniziative che portano al cambiamento					
	CAMB003 Assume ruoli e incarichi diversi con positività					
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO Capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, perseguendo un rapporto di partnership	SERV001 Si focalizza sulle necessità del cliente/utente					
	SERV002 Monitora la soddisfazione del cliente/utente					
	SERV003 Integra le esigenze organizzative con quelle dei clienti/utenti, valutando come gestire i vincoli normativi e organizzativi					
FLESSIBILITÀ Capacità di rispondere attivamente al cambiamento, in maniera elastica e con atteggiamento di apertura, di adattarsi alle nuove situazioni e di comprendere e corrispondere esigenze differenti	FLES001 Si dimostra proattivo di fronte a un cambio di priorità di lavoro					
	FLES002 Si adatta a situazioni lavorative non chiaramente definite e strutturate					
	FLES003 Comprende le evoluzioni organizzative e le ricadute operative e professionali					
PROBLEM SOLVING Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprenderne gli aspetti rilevanti e saper elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base di un'analisi dei costi e benefici	PROBL001 Coglie gli aspetti essenziali dei problemi e sa circoscriverne i confini					
	PROBL002 Anticipa l'insorgenza di problemi e propone ipotesi di risoluzione e relativi piani di azione					
	PROBL003 Si assume la responsabilità di perseguire le soluzioni proposte					
FARE SQUADRA Capacità di lavorare in gruppo integrando le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri, coinvolgendo nelle decisioni e favorendo lo sviluppo di collaborazione, lealtà e spirito di squadra	SQUA001 Si sente parte del sistema organizzativo, contribuendo a raggiungere l'obiettivo comune insieme a colleghi, collaboratori, gruppi di lavoro, anche multidisciplinari					
	SQUA002 Condivide informazioni e competenze valorizzando i vantaggi che derivano dall'operare in squadra e in un'organizzazione					
	SQUA003 Propone il coinvolgimento delle altre strutture per perseguire obiettivi di Ateneo					