



COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CO)	Peso CO	CRITERI DI VALUTAZIONE (CV)	Peso CV
Condivisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo	25%	Capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici definiti dagli organi politici	100%
Capacità di guidare l'organizzazione e gestione delle relazioni esterne	25%	Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali	50%
		Capacità di guidare l'organizzazione	50%
Sviluppo dell'innovazione	25%	Propensione all'innovazione tecnologica	33,3
		Propensione all'innovazione organizzativa	33,3
		Sviluppo delle risorse umane	33,3
Gestione delle situazioni critiche	25%	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche	100%
	100%		

L'attribuzione del punteggio relativo a ciascun comportamento avviene considerando, per ciascun criterio di valutazione, i relativi descrittori (vedi tabella a seguire), che rappresentano i giudizi corrispondenti a ciascun punteggio numerico.



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
Capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici definiti dagli organi politici	Scarsa capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	0-1
	Limitata capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	1,1 – 2
	Buona capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	2,1 – 3
	Ottima capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	3,1 – 4
	Eccellente capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	4,1 - 5
Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali	Scarsa attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità delle relazioni	0-1
	Limitata attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità delle relazioni	1,1 – 2
	Buona attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a qualità delle relazioni	2,1 – 3
	Ottima attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	3,1 – 4
	Eccellente attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	4,1 - 5



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
Capacità di guidare l'organizzazione	Scarsa capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	0-1
	Limitata capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	1,1 – 2
	Buona capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	2,1 – 3
	Ottima capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	3,1 – 4
	Eccellente capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	4,1 - 5
Propensione all'innovazione tecnologica	Scarso interesse e appoggio di progetti a forte contenuto tecnologico	0-1
	Limitato interesse e appoggio di progetti a forte contenuto tecnologico	1,1 – 2
	Buona promozione di progetti a forte contenuto tecnologico	2,1 – 3
	Ottima promozione e coordinamento complessivo di progetti a forte contenuto tecnologico	3,1 – 4
	Eccellente capacità di attivare un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo dell'innovazione tecnologica	4,1 - 5



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
Propensione all'innovazione organizzativa	Scarso interesse e appoggio di progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	0-1
	Limitato interesse e appoggio di progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	1,1 – 2
	Buona promozione di tutti i progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	2,1 – 3
	Ottima attività di promozione e coordinamento di tutti i progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	3,1 – 4
	Eccellente attività di promozione e attuazione di un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo dell'innovazione organizzativa	4,1 - 5
Sviluppo delle risorse umane	Scarso interesse per l'impatto dei vigenti sistemi di sviluppo delle risorse umane (posizioni, obiettivi, performance, mobilità, formazione, ecc.) sul personale e sull'organizzazione	0-1
	Limitata promozione dell'utilizzo dei sistemi di sviluppo delle risorse umane	1,1 – 2
	Buona promozione e presidio di alcuni progetti strategici finalizzati all'innovazione dei sistemi di sviluppo delle risorse umane	2,1 – 3
	Ottima capacità di utilizzare i risultati della valutazione del personale per finalità legate allo sviluppo del personale	3,1 – 4
	Eccellente capacità di attivare un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo del personale secondo logiche di sostenibilità organizzativa e di miglioramento del benessere organizzativo di Ateneo	4,1 - 5



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche	Lentezza nell'azione di comunicazione, di coinvolgimento e di riprogettazione	0-1
	Limitata azione di comunicazione, lentezza delle azioni di coinvolgimento e di riprogettazione	1,1 – 2
	Buona azione di comunicazione e di coinvolgimento e lentezza nelle azioni di riprogettazione	2,1 – 3
	Ottima azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	3,1 – 4
	Eccellente azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	4,1 - 5



COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CO)	Peso (CO)	CRITERI DI VALUTAZIONE (CV)	Peso (CV)
Capacità di attuare coerentemente le politiche dell'Ateneo per il perseguimento dei fini istituzionali in un'ottica di miglioramento continuo	16,6%	Capacità di perseguire i fini istituzionali dell'Area, cogliendo anche le opportunità sottese all'attuazione delle prescrizioni normative di competenza	50%
		Atteggiamento propositivo e capacità di gestire con efficacia azioni tese a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	50%
Orientamento all'utenza e attenzione alla promozione dell'immagine dell'Ateneo	16,6%	Capacità di relazionarsi verso l'esterno in un'ottica di servizio adoperandosi per comprenderne le necessità, informando adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	100%
Gestione delle relazioni con le strutture dell'Ateneo	16,6%	Capacità di collaborare con gli altri dirigenti e responsabili di struttura.	100%
Gestione organizzativa e capacità di innovazione	16,6%	Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico	100%
Gestione delle risorse umane	16,6%	Capacità di guidare e organizzare le risorse umane	100%
Capacità di valorizzazione del personale	16,6%	Capacità di identificare e valorizzare le competenze per migliorare il benessere organizzativo	100%
	100%		

L'attribuzione del punteggio relativo a ciascun comportamento avviene considerando, per ciascun criterio di valutazione, i relativi descrittori (vedi tabella a seguire), che rappresentano i giudizi corrispondenti a ciascun punteggio numerico.



Criteria di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Capacità di perseguire i fini istituzionali dell'Area, cogliendo anche le opportunità sottese all'attuazione delle prescrizioni normative di competenza	Pone in essere scarse azioni finalizzate al rispetto delle prescrizioni normative con spirito acritico e ha una visione meramente adempimentale.	0-1
	Pone in essere discrete azioni dirette al perseguimento dei compiti istituzionali dell'Area, non limitandosi al mero rispetto delle prescrizioni normative, ma in funzione del perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo	1,1 – 2
	Attua buone azioni finalizzate al perseguimento dei compiti istituzionali dell'Area, cogliendo le opportunità scaturenti dalla normativa nell'ottica di contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo, dietro specifica sollecitazione della Direzione	2,1 – 3
	Attua ottime azioni finalizzate al perseguimento dei compiti istituzionali dell'Area cogliendo le opportunità scaturenti dalla normativa nell'ottica di contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo, in maniera autonoma e evidenziando le ricadute sulle altre strutture dell'Ateneo	3,1 – 4
	Studia la normativa vigente cogliendone gli aspetti problematici e le ricadute su diversi ambiti gestionali e sulle altre strutture dell'Ateneo. Propone soluzioni in un'ottica di trasversalità al fine di trasformarla in un'opportunità di sviluppo per l'Ateneo	4,1 - 5
Atteggiamento propositivo e capacità di gestire con efficacia azioni tese a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	Non si propone per svolgere azioni aggiuntive rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	0-1
	Si propone raramente per svolgere azioni aggiuntive rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	1,1 – 2
	Ottiene risultati buoni con riferimento a ulteriori azioni rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, finalizzate a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione, senza alcuna attività propositiva	2,1 – 3
	Ottiene ottimi risultati con riferimento a ulteriori azioni rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione, partecipando in modo propositivo al perseguimento degli obiettivi	3,1 – 4
	Propone autonomamente soluzioni per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione e ottiene eccellenti risultati nel realizzare le azioni necessarie al perseguimento degli obiettivi fissati	4,1 - 5



Criteria di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Capacità di relazionarsi verso l'esterno in un'ottica di servizio adoperandosi per comprenderne le necessità, informando adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	Nessuna disponibilità ad accogliere le richieste dei propri utenti e cattiva comunicazione verso l'esterno	0-1
	Limitata disponibilità rispetto alle richieste dei propri utenti, ma gestione non adeguata della comunicazione verso l'esterno	1,1 – 2
	Buona disponibilità ad accogliere le richieste dei propri utenti, cogliendo le necessità di informazione che gli vengono presentate che soddisfa con le normali procedure	2,1 – 3
	Ottima disponibilità rispetto alle richieste dei propri utenti e soddisfa le richieste di informazione anche sfruttando le nuove tecnologie	3,1 – 4
	Eccellente disponibilità rispetto alle richieste dei propri utenti. Ha aumentato la quantità e migliorato la qualità delle informazioni messe a disposizione dei propri utenti, spesso svolgendo il ruolo di coordinatore per soddisfare richieste complesse che coinvolgono anche altre strutture	4,1 - 5
Capacità di collaborare con gli altri dirigenti e responsabili di struttura	Tendenza ad evitare il confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo	0-1
	Discreta apertura al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, seppur con esiti limitati in termini di collaborazione	1,1 – 2
	Buona apertura al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, con esiti positivi in termini di collaborazione	2,1 – 3
	Ottima apertura al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, con esiti molto positivi in termini di collaborazione	3,1 – 4
	Eccellente attenzione al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, con esiti eccellenti in termini di proposte e avvio di strategie collaborative	4,1 - 5



Criteria di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico	Rare iniziative di diffusione delle buone pratiche nella struttura di riferimento, in ogni caso senza apportare significative innovative di carattere organizzativo	0-1
	Discrete iniziative di diffusione delle buone pratiche nella struttura di riferimento anche attraverso la scelta tra più soluzioni innovative predefinite di sviluppo organizzativo	1,1 – 2
	Buona applicazione delle buone pratiche nella struttura di riferimento proponendo e sviluppando soluzioni concrete atte a risolvere problemi	2,1 – 3
	Ottima applicazione delle buone pratiche nella struttura di riferimento e ricerca lo sviluppo di buone pratiche integrate tra le strutture. Propone e sviluppa soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi relativi alla propria struttura di riferimento e alle altre strutture	3,1 – 4
	Eccellente applicazione delle buone pratiche, realizzando strategie di innovazione, anche tecnologica, integrate con le altre strutture e attuando programmi sfidanti orientati al miglioramento continuo	4,1 - 5
Capacità di guidare e organizzare le risorse umane	Inadeguata capacità di gestione delle risorse umane; il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità; scarsa programmazione delle attività.	0-1
	Discreta capacità di gestione delle risorse umane; il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità. Rilevano difficoltà nella programmazione di alcune attività.	1,1 – 2
	Buona capacità di gestione delle risorse umane; l'area risulta organizzata in modo da non presentare particolari disfunzioni; il clima organizzativo è migliorabile. Le capacità di programmazione e controllo consentono una soddisfacente ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	2,1 – 3
	Ottima capacità di gestione delle risorse umane; L'area risulta organizzata in modo da non presentare alcuna disfunzione; il clima organizzativo è buono. Le capacità di programmazione e controllo consentono una adeguata ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	3,1 – 4
	Eccellente capacità di gestione delle risorse umane; l'area è organizzata in modo da assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. L'effettiva attuazione dei programmi di attività è soggetta a continuo monitoraggio al fine di individuare il contributo e le responsabilità individuali del personale in maniera corretta. Il clima organizzativo è molto positivo. La leadership è indiscussa all'interno dell'area.	4,1 - 5



Criteria di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Capacità di identificare e valorizzare le competenze per migliorare il benessere organizzativo	Scarsa capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con conseguente scarsa cura del relativo sviluppo, valorizzando al minimo le opportunità formative e lo scambio professionale	0-1
	Discreta capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con sporadica cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale solo in situazioni non complesse	1,1 – 2
	Buona capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con buona cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale talvolta in situazioni complesse.	2,1 – 3
	Ottima capacità di individuare le competenze del personale umano della Struttura con ottima cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale specie in situazioni complesse.	3,1 – 4
	Eccellente capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con eccellente e costante cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale in tutte le situazioni complesse	4,1 - 5



COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CO)	Peso CO	CRITERI DI VALUTAZIONE (CV)
Problem solving	16,6%	Capacità di risolvere i problemi proponendo soluzioni adeguate
Innovazione e miglioramento	16,6%	Capacità di adeguarsi e di proporre nuove idee, concetti, metodologie e/o rielaborare e combinare in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti
Qualità del lavoro	16,6%	Capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, efficiente e tempestivo il proprio lavoro.
Partecipazione e collaborazione	16,6%	Capacità di lavorare anche in collaborazione con altre strutture nell'ambito dell'amministrazione
Flessibilità	16,6%	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza.
Coordinamento delle risorse umane assegnate e gestione dei conflitti interni	16,6%	Capacità di coordinare le unità di personale assegnate e di gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e di condivisione all'interno del gruppo di lavoro
	100%	

L'attribuzione del punteggio relativo a ciascun comportamento avviene considerando, per ciascun criterio di valutazione, i relativi descrittori (vedi tabella a seguire), che rappresentano i giudizi corrispondenti a ciascun punteggio numerico.



Criteria di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Capacità di risolvere i problemi proponendo soluzioni adeguate	Non ha un approccio propositivo e il più delle volte non propone soluzioni alle problematiche che riguardano la propria unità organizzativa.	0-1
	Propone soluzioni alle problematiche che riguardano la propria unità organizzativa solo se sollecitato.	1,1 – 2
	Dimostra una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla propria unità organizzativa.	2,1 – 3
	È in grado di proporre soluzioni ai problemi che riguardano la propria unità organizzativa e adotta gli interventi conseguenti.	3,1 – 4
	Identifica autonomamente i problemi inerenti alla propria unità organizzativa e propone soluzioni anche innovative adeguate al relativo superamento	4,1 - 5
Capacità di adeguarsi e di proporre nuove idee, concetti, metodologie e/o rielaborare e combinare in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti	Non si adegua alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata	0-1
	Evidenzia alcune difficoltà ad adeguarsi alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	1,1 – 2
	Si adegua facilmente alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro alternative all'esperienza consolidata che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	2,1 – 3
	Dimostra più che adeguate capacità di implementare nuove tecnologie e/o modalità di lavoro alternative all'esperienza consolidata che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	3,1 – 4
	Dimostra ottime capacità di rielaborare e implementare tecnologie e/o modalità di lavoro in funzione delle esigenze specifiche al servizio reso, intervenendo anche sui processi organizzativi in un'ottica di ottimizzazione delle risorse	4,1 - 5



Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, efficiente e tempestivo il proprio lavoro.	Più delle volte la qualità del lavoro non corrisponde alle aspettative.	0-1
	Per assicurare una qualità del lavoro in linea con le attese, necessità di guida e di supervisione frequente	1,1 – 2
	Il lavoro viene svolto con qualità e tempestività corrispondenti ai compiti assegnati.	2,1 – 3
	La qualità del lavoro è superiore a quanto richiesto	3,1 – 4
	La qualità del lavoro svolto indica attitudine a calarsi nelle specifiche esigenze delle richieste da parte dell'utente (anche interno all'amministrazione)	4,1 - 5
Capacità di lavorare anche in collaborazione con altre strutture nell'ambito dell'amministrazione	Più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi	0-1
	Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitandosi al minimo indispensabile e non manifestando interesse alle attività integrate	1,1 – 2
	Partecipa e collabora in modo appropriato	2,1 – 3
	Collabora sistematicamente per un'efficace gestione di processi trasversali	3,1 – 4
	Facilita la collaborazione per un'efficace gestione di processi trasversali consapevole che i risultati sono frutto di uno sforzo di gruppo	4,1 - 5



Comportamenti organizzativi personale di categoria EP

Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Capacità di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza.	Svolge le attività abituali senza adeguarsi ai cambiamenti.	0-1
	Riesce ad adeguarsi ai cambiamenti, ma con notevole supervisione in fase iniziale.	1,1 – 2
	È capace di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti con sufficiente autonomia.	2,1 – 3
	Dimostra di essere flessibile e capace di adeguarsi a cambiamenti anche repentini nell'ambito dei compiti assegnati.	3,1 – 4
	La sua notevole versatilità lo rende adatto non solo ad adeguarsi a cambiamenti anche repentini nell'ambito dei compiti assegnati, ma anche a ricoprire con successo incarichi ulteriori rispetto a quello ricoperto.	4,1 - 5
Capacità di coordinare le unità di personale assegnate e di gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e di condivisione all'interno del gruppo di lavoro	Limitata capacità di organizzare il lavoro all'interno dell'unità organizzativa di propria responsabilità, che si manifesta in una non corretta distribuzione dei carichi di lavoro e a una scarsa propensione a gestire i conflitti interni, riuscendo con difficoltà a perseguire gli obiettivi dell'unità organizzativa di competenza.	0-1
	Riesce a coordinare le unità di personale assegnate con risultati sufficienti con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, ma con limitata capacità di gestire i conflitti interni in maniera autonoma.	1,1 – 2
	Coordina le unità di personale assegnate con risultati più che soddisfacenti con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, gestendo con sufficiente grado di autonomia i conflitti interni.	2,1 – 3
	Coordina le unità di personale assegnate con ottimi risultati con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, gestendo con sufficiente grado di autonomia i conflitti interni.	3,1 – 4
	Coordina il gruppo di lavoro in maniera efficace, riuscendo a svolgere i compiti e a perseguire gli obiettivi assegnati con risultati eccellenti, grazie alla sua capacità di gestire le risorse evitando i conflitti interni, creando un clima di condivisione e di collaborazione.	4,1 - 5