



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DELLA  
BASILICATA**

# METRICA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

---

Allegato 2

DIREZIONE GENERALE  
Direzione Pianificazione, Controllo e Qualità

## Metrica dei Comportamenti Organizzativi

### INDICE

Comportamenti organizzativi del Direttore Generale .....	1
Comportamenti organizzativi del Dirigente/ Personale con delega di Funzione Dirigenziale .....	6
Comportamenti organizzativi del Responsabile di Direzione o Servizio/Segretario di Dipartimento o Centro (Responsabile di I livello) .....	10
Comportamenti organizzativi dell'Avvocato di Ateneo (Responsabile di I Livello) .....	14
Comportamenti organizzativi del Responsabile di Ufficio (Responsabile di II Livello) .....	18
Comportamenti organizzativi del personale con incarico di Funzione Specialistica e del personale tecnico amministrativo senza incarico .....	22
Comportamenti organizzativi dei Tecnici di laboratorio .....	26

## Comportamenti organizzativi del Direttore Generale

1. Orientamento strategico e abilità decisionale
2. Orientamento al risultato
3. Leadership
4. Innovazione e gestione del cambiamento
5. Capacità relazionali
6. Comunicazione

### 1. *Orientamento strategico e abilità decisionale*

Orienta l'azione amministrativa verso il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, garantendo coerenza tra le decisioni strategiche e la loro attuazione operativa. Prende decisioni tempestive, anche in contesti complessi o incerti, assumendone piena responsabilità. Supporta il funzionamento degli organi accademici, anticipando criticità e cambiamenti mediante una visione sistemica.

#### Evidenze osservabili del comportamento

- Traduce gli obiettivi strategici dell'Ateneo in obiettivi operativi concreti per le Strutture, restando in linea con la missione dell'Ateneo e le normative di riferimento.
- Garantisce coerenza tra il Piano Strategico di Ateneo, il PIAO, il bilancio (e, molto più in generale, tra i piani programmatici) e le attività operative.
- Interpreta dati di contesto e benchmark per definire priorità strategiche, dimostrando solido giudizio strategico e lucidità nella valutazione di rischi, opportunità e impatti a breve e lungo termine.
- Assume decisioni ponderate e allineate alla strategia complessiva dell'Ateneo.
- Dimostra capacità di visione e giudizio anche in situazioni complesse o ad alta incertezza.
- Partecipa attivamente e con competenza ai lavori del CdA e degli organi di governo accademico.
- Coinvolge e coordina le strutture organizzative per garantire l'attuazione delle strategie.

#### Indicatori

- Feedback di Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico, Nucleo di Valutazione e altre parti interessate sulla chiarezza e la coerenza dei documenti di programmazione.
- Feedback di Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico e Nucleo di Valutazione sulla qualità ed effettività dell'allineamento dei contenuti del Piano Strategico di Ateneo con il PIAO.
- Feedback da parte degli organi accademici sull'efficacia e lungimiranza delle decisioni e sul grado di previsione e gestione dei rischi.
- Feedback qualitativo da parte dei dirigenti sulle scelte organizzative.
- N. report periodici aggiornati sull'andamento dei piani operativi.
- Percentuale di obiettivi operativi delle Strutture allineati agli obiettivi strategici di Ateneo (es. Percentuale di progetti/attività che riflettono chiaramente le priorità strategiche definite).
- Coerenza documentata tra Piano Strategico, PIAO, bilancio e piani operativi (es. N. di incongruenze riscontrate nei documenti ufficiali, audit interni o report).
- Tempo medio di risposta decisionale rispetto a eventi imprevisti o emergenze).

### 2. *Orientamento al risultato*

Dimostra costante impegno e determinazione nel perseguire gli obiettivi individuali deliberati dal CdA, promuovendo una cultura della responsabilità e del risultato. Stimola attivamente il conseguimento degli obiettivi operativi da parte delle Strutture dell'Ateneo, attraverso un efficace coordinamento, monitoraggio delle

performance e supporto al miglioramento continuo. Favorisce la condivisione degli obiettivi e il coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo, contribuendo al rafforzamento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Raggiunge gli obiettivi individuali.
- Stimola il conseguimento degli obiettivi organizzativi della Direzione Generale.
- Promuove il raggiungimento degli obiettivi operativi delle Strutture di Ateneo.
- Promuove l'utilizzo di sistemi di monitoraggio, valutazione e revisione delle performance.
- Verifica lo stato di avanzamento dei piani e degli obiettivi, intervenendo con azioni correttive tempestive e motivate in caso di scostamenti.
- Utilizza i risultati dei controlli per migliorare i processi, i servizi e l'organizzazione.
- Promuove la cultura della responsabilità e del miglioramento continuo, coinvolgendo dirigenti e responsabili.

#### **Indicatori**

- Istituzione/potenziamento di sistemi di monitoraggio, valutazione delle performance, audit e miglioramento continuo.
- Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati alle Strutture di Ateneo.
- Grado di realizzazione degli obiettivi individuali e organizzativi della propria Struttura.
- N. obiettivi pienamente raggiunti / N. obiettivi assegnati nell'Ateneo.
- N. indicatori monitorati nelle Dashboard.
- N. report di monitoraggio prodotti sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi.
- N. report di controllo di gestione.
- N. azioni correttive introdotte a seguito di scostamento.
- Feedback dei Dirigenti e dei Responsabili di I livello riguardo al supporto fornito nel raggiungimento dei target attesi.

### **3. Leadership**

Guida l'Ateneo con visione strategica, promuovendo il cambiamento, l'innovazione organizzativa e la coesione tra le strutture. Motiva e valorizza le persone, costruisce team ad alte prestazioni e favorisce un clima di fiducia, collaborazione e corresponsabilità. Stimola il miglioramento continuo e orienta l'azione amministrativa verso risultati concreti e coerenti con gli obiettivi strategici e operativi del PIAO, mettendo la persona al centro del processo organizzativo e contribuendo in modo misurabile al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Stimola la sperimentazione e l'adozione di buone pratiche per il miglioramento organizzativo nell'Ateneo.
- Costruisce team con l'intento di concretizzare alte prestazioni, selezionando e valorizzando le competenze in modo mirato.
- Sostiene la motivazione e favorisce la crescita professionale.
- Integra la formazione del personale tra le priorità strategiche e operative dell'Ateneo.
- Organizza momenti strutturati di confronto per migliorare le performance individuali e collettive.
- Riconosce e valorizza pubblicamente i risultati raggiunti e i progressi del personale.
- Favorisce un clima positivo basato su fiducia, trasparenza e collaborazione tra strutture
- Previene conflitti, favoritismi e pratiche scorrette, sostenendo una cultura della legalità.
- Valuta in modo equo e differenziato le performance, riconoscendo meriti e individuando aree di miglioramento.

## Indicatori

- Percentuale strutture coinvolte in progetti interdirezionali.
- Apprezamenti e soddisfazione espressi dal personale rispetto alla leadership.
- N. corsi di formazione interni attivati.
- N. ore formative pro capite nell'Ateneo.
- N. attestati di formazione rilasciati/ N. dipendenti tenuti alla formazione nell'Ateneo.
- Risultati di sondaggi sul clima lavorativo/benessere organizzativo (ove presenti/previsti).
- Coefficiente di variazione nella distribuzione delle valutazioni del personale<sup>1</sup> (indicatore della capacità di differenziare i giudizi).

## 4. Innovazione e gestione del cambiamento

Guida l'innovazione e il cambiamento a livello organizzativo, gestionale e tecnologico, superando schemi consolidati e promuovendo il miglioramento continuo in coerenza con la missione, le strategie dell'Ateneo e l'evoluzione normativa.

### Evidenze osservabili del comportamento

- Sviluppa una visione strategica del cambiamento, in linea con le esigenze evolutive dell'Ateneo e del sistema universitario nazionale.
- Valuta rischi e opportunità del cambiamento prima di proporre e avviare le iniziative.
- Propone soluzioni innovative finalizzate al miglioramento di servizi, processi e attività, anche attraverso l'impiego delle tecnologie digitali.
- Individua e rimuove ostacoli culturali, strutturali o relazionali che possono frenare i processi di cambiamento, promuovendo un contesto favorevole all'innovazione e all'adattamento organizzativo.
- Comunica con chiarezza obiettivi, tempi e benefici attesi dei processi trasformativi, favorendo il coinvolgimento diffuso.
- Favorisce la collaborazione tra strutture e livelli organizzativi per garantire coerenza e sostenibilità ai cambiamenti avviati.
- Coinvolge il personale e le parti interessate nei processi di innovazione e trasformazione organizzativa.
- Adegua efficacemente l'organizzazione, i processi e le attività al mutare delle normative e del contesto di riferimento, traducendo le disposizioni normative in strumenti e atti operativi coerenti con il funzionamento dell'organizzazione.

## Indicatori

- N. processi innovati o semplificati sotto la sua direzione.
- N. di iniziative di cambiamento avviate.
- N. progetti strategici o di miglioramento promossi/conclusi sotto la sua direzione.
- Feedback del Consiglio di Amministrazione, del Senato Accademico e del Nucleo di Valutazione sulla qualità e sull'effettiva coerenza delle iniziative innovative e di cambiamento rispetto al Piano Strategico di Ateneo e al PIAO.
- Feedback positivi da Dirigenti e collaboratori sui processi implementati.
- Feedback sull'utilità di atti e documenti che illustrano come applicare un'innovazione normativa al contesto organizzativo interno.
- N. di azioni preventive o correttive adottate prima del manifestarsi di criticità significative.

---

<sup>1</sup> Applicazione subordinata alla disponibilità, per ciascun valutatore, di un numero sufficientemente ampio di valutati, tale da garantire una varianza significativa nei punteggi assegnati. Solo in presenza di un campione numericamente adeguato il coefficiente di variazione risulta statisticamente significativo e non influenzato da valori anomali. Coefficiente comunque monitorato con possibilità di suo utilizzo in sede di procedura di conciliazione.

## 5. *Capacità relazionali*

Promuove relazioni efficaci e collaborative all'interno dell'organizzazione, favorendo coesione, circolazione delle informazioni e un ambiente di lavoro improntato alla fiducia e alla responsabilizzazione. Sostiene la gestione efficace dei gruppi e dei dirigenti, valorizzando il contributo di ciascuno nella definizione e nel perseguimento degli obiettivi comuni.

### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Favorisce un clima di collaborazione tra le Strutture e tra le persone.
- Ascolta attivamente e mostra un atteggiamento aperto e ricettivo verso opinioni, bisogni e criticità manifestati da dirigenti, collaboratori e stakeholder, promuovendo così un dialogo costruttivo e valorizzando contributi diversi.
- Raccoglie feedback in modo sistematico e risponde in modo puntuale e rispettoso, facilitando la comprensione reciproca e la soluzione condivisa dei problemi.
- Coinvolge i Dirigenti e i Responsabili delle unità organizzative nella definizione e valutazione degli obiettivi, monitora i risultati, e offre supporto al miglioramento.
- Supporta il coordinamento e la gestione efficace dei gruppi di lavoro.
- Gestisce in modo costruttivo situazioni critiche o conflittuali proponendo soluzioni condivise.

### **Indicatori**

- Feedback dei collaboratori diretti, dei Dirigenti e dei Responsabili di I Livello riguardo le sue capacità di creare relazioni positive e collaborative.
- N. di collaborazioni avviate con enti esterni grazie alla sua azione.
- N. di situazioni conflittuali o critiche mediate/risolte.
- Risultati di sondaggi sul clima lavorativo/benessere organizzativo (ove presenti/previsti).

## 6. *Comunicazione*

Comunica in modo chiaro e trasparente con gli stakeholder interni ed esterni, rappresentando l'Ateneo con autorevolezza nei contesti istituzionali e contribuendo a rafforzarne la reputazione e l'identità pubblica dell'Ateneo.

### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Comunica in modo chiaro e aperto.
- Condivide informazioni strategiche e operative con il personale tecnico-amministrativo, i dirigenti, i docenti e gli organi accademici.
- Risponde in modo tempestivo e costruttivo alle richieste.
- Adotta uno stile comunicativo coerente, rispettoso e adatto ai diversi interlocutori.
- Partecipa attivamente e in modo qualificato a tavoli istituzionali.
- Dimostra sensibilità istituzionale e capacità di dialogo e di mediazione.
- Gestisce situazioni critiche o sensibili con equilibrio comunicativo e capacità diplomatica.
- Promuove momenti di confronto e dialogo (riunioni, incontri, comunicazioni scritte) utili a rafforzare il senso di appartenenza.
- Utilizza strumenti e canali comunicativi in modo appropriato e professionale.
- Cura l'immagine dell'Ateneo nelle relazioni pubbliche, mantenendo un tono istituzionale e rappresentativo.

### **Indicatori**

- Osservazioni qualitative da parte degli organi di Ateneo e degli stakeholder esterni.

- Feedback sul grado di chiarezza percepito nelle comunicazioni scritte e orali (ove presenti/previsti).
- Frequenza di incontri periodici con i Dirigenti/Responsabili di Servizi o Direzioni/Segretari di Dipartimento o Centro.
- N. di partecipazioni a tavoli istituzionali e negoziali.
- N. di interventi pubblici, relazioni ufficiali o conferenze istituzionali.
- Tempo medio di risposta.

## Comportamenti organizzativi del Dirigente/ Personale con delega di Funzione Dirigenziale

1. Orientamento al risultato
2. Leadership
3. Gestione del personale
4. Problem solving e capacità decisionale
5. Capacità relazionali
6. Comunicazione

### 1. ***Orientamento al risultato***

Definisce per la propria area di afferenza obiettivi chiari, misurabili e coerenti con il PIAO, monitorandone periodicamente lo stato di avanzamento. Propone soluzioni correttive quando necessario e consegue i risultati individuali e quelli organizzativi nei tempi previsti e in linea con la qualità attesa.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Di intesa con il Direttore Generale, definisce e assegna a Servizi/Direzioni obiettivi operativi chiari e coerenti con il PIAO.
- Pianifica le attività dell'Area con cura, anticipando soluzioni a possibili imprevisti, in funzione delle scadenze, dei risultati attesi e delle risorse disponibili.
- Monitora lo stato di avanzamento degli obiettivi.
- Propone e adotta azioni correttive per garantire il raggiungimento dei risultati.

#### **Indicatori**

- Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati all'Area.
- Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati ai Servizi, o alle Direzioni, dell'Area.
- Grado di realizzazione degli obiettivi individuali (ove assegnati).
- N. scadenze rispettate.
- N. di azioni correttive introdotte a seguito di scostamento.
- Feedback positivi da parte del personale assegnato riguardo il supporto loro fornito nel raggiungimento dei target attesi.
- N. di azioni di monitoraggio (report, aggiornamento dashboard, riunioni di follow-up).
- N. di processi migliorati in funzione del raggiungimento degli obiettivi.

### 2. ***Leadership***

Guida e sostiene il personale con autorevolezza, motivandolo, valorizzandone le competenze e promuovendo la crescita professionale. Favorisce un ambiente di lavoro collaborativo, partecipativo, inclusivo e rispettoso, orientato al miglioramento continuo. Trasmette visione e coerenza nel cambiamento, accompagnando il team nelle fasi di trasformazione organizzativa e orientando l'azione verso obiettivi comuni e misurabili.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Individua bisogni formativi individuali e collettivi.
- Promuove e comunica chiaramente l'importanza della formazione continua e dello sviluppo delle competenze all'interno della propria Area, incoraggiando il personale a partecipare a corsi di aggiornamento, workshop e iniziative formative.
- Favorisce un ambiente di lavoro positivo, motivante e inclusivo, dove le competenze di ciascuno sono valorizzate.



- Coinvolge attivamente il personale nei processi e nelle decisioni, valorizzandone il contributo.
- Riconosce e valorizza pubblicamente i risultati raggiunti e i progressi del personale.
- Gestisce in modo proattivo le criticità e le resistenze al cambiamento, dimostrando capacità di ascolto e di supporto del team durante le fasi di transizione.
- Crea un contesto organizzativo aperto alla sperimentazione, all'apprendimento continuo e alla cultura del miglioramento.
- Comunica con chiarezza le finalità, i benefici attesi e le fasi operative del cambiamento.
- Organizza momenti strutturati di confronto per migliorare le performance.
- Affronta e gestisce con efficacia situazioni di difficoltà o demotivazione, attivando azioni mirate di supporto e sviluppo.

#### **Indicatori**

- N. ore formative pro capite nell'unità organizzativa.
- N. attestati di formazione rilasciati/ N. dipendenti tenuti alla formazione.
- Percentuale di frequenza ai corsi.
- N. processi innovati o semplificati sotto la sua direzione.
- Feedback positivi da parte del personale assegnato in merito alle azioni di cambiamento e miglioramento promosse.

### **3. Gestione del personale**

Coordina il lavoro del personale, assegnando incarichi e delegando responsabilità in modo chiaro, equilibrato e trasparente. Gestisce conflitti e situazioni critiche con un approccio costruttivo, contribuendo alla creazione di un clima organizzativo positivo. Dimostra capacità di valutazione del personale assegnato, esprimendo giudizi fondati che tengono conto dell'effettivo contributo apportato dal singolo all'unità organizzativa, delle competenze possedute e delle caratteristiche personali.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Definisce ruoli e delega responsabilità in modo chiaro, promuovendo autonomia e fiducia.
- Dimostra attenzione alle aspirazioni del personale nella distribuzione di incarichi, tenendo anche conto delle loro competenze e attitudini.
- Gestisce con equilibrio i conflitti interni e propone soluzioni condivise.
- Propone miglioramenti organizzativi per aumentare efficienza e qualità del servizio.
- Contribuisce con le sue proposte alla semplificazione amministrativa e/o all'innovazione digitale.
- Garantisce la corretta applicazione del regolamento sul lavoro agile.
- Autorizza la fruizione di ferie e permessi bilanciando le esigenze di servizio con i bisogni dei dipendenti.
- Valuta in modo equo e differenziato le performance, riconoscendo meriti e individuando aree di miglioramento.

#### **Indicatori**

- N. ore di straordinario residue al 31 dicembre/ N. dipendenti della Struttura.
- N. giorni di ferie rimandati all'anno successivo/ N. dipendenti della Struttura.
- Risultati di sondaggi sul clima lavorativo/benessere organizzativo (ove presenti/previsti).
- N. colloqui (monitoraggio intermedio e/o finale) con esito positivo.
- N. di segnalazioni di malcontento.
- N. di riconoscimenti o apprezzamenti ricevuti sulle sue capacità gestionali.
- N. di conflitti risolti/ N. complessivo di conflitti segnalati.
- N. attestati di formazione rilasciati/N. dipendenti tenuti alla formazione nella Struttura di competenza.

- Coefficiente di variazione nella distribuzione delle valutazioni del personale<sup>2</sup> (indicatore della capacità di differenziare i giudizi).

#### 4. Problem solving e capacità decisionale

Affronta con efficacia situazioni critiche o incerte, analizza problemi complessi, ne identifica le cause principali, valuta soluzioni alternative e/o innovative e prende decisioni tempestive, efficaci e coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione, assumendosi la responsabilità delle proprie scelte.

##### Evidenze osservabili del comportamento

- Identifica tempestivamente situazioni problematiche o critiche, evitando che si aggravino.
- Analizza i problemi in modo strutturato, raccogliendo dati rilevanti e consultando le fonti opportune.
- Anticipa il possibile verificarsi di criticità e inserisce preventivamente azioni di salvaguardia per evitare inefficienze e rallentamenti operativi.
- Scompone problemi complessi in elementi gestibili, dando priorità ai nodi principali.
- Formula e confronta soluzioni alternative, valutandone rischi, costi, benefici e impatti.
- Prende decisioni, anche in situazioni complesse o di incertezza, assumendosi la responsabilità dell'esito.
- Coinvolge persone competenti e portatori di interesse rilevanti nel processo decisionale, quando opportuno.
- Rivede le decisioni prese sulla base di nuovi dati o dell'evoluzione del contesto.
- Impara dai propri errori e da quelli organizzativi, migliorando i processi decisionali nel tempo.

##### Indicatori

- N. di decisioni riconsiderate o modificate a seguito di rivalutazioni o nuovi elementi.
- N. di situazioni critiche o emergenziali gestite con successo/ N. totale di criticità o emergenze.
- Percentuale di problemi risolti con soluzioni nuove, non standard, documentate e replicabili.
- Tempo medio impiegato nel trovare soluzioni a criticità/anomale/problematiche segnalate.
- Feedback di collaboratori e superiori gerarchici sull'efficacia delle scelte assunte.
- Feedback di apprezzamento da parte di collaboratori, colleghi e Direttore Generale sull'efficacia delle soluzioni adottate.

#### 5. Capacità relazionali

Costruisce e mantiene relazioni professionali improntate alla collaborazione, al rispetto e alla fiducia, sia all'interno della propria unità organizzativa, sia con le altre strutture dell'Ateneo. Favorisce la cooperazione interfunzionale e contribuisce attivamente alla creazione di un clima di lavoro positivo, aperto al dialogo e orientato alla condivisione degli obiettivi istituzionali.

##### Evidenze osservabili del comportamento

- Mostra disponibilità e rispetto nelle interazioni con colleghi, collaboratori e utenti interni ed esterni.
- Collabora attivamente con Servizi e Uffici.
- Gestisce i rapporti interpersonali con equilibrio, valorizzando i contributi di tutti.
- Favorisce la coesione e un clima organizzativo positivo, basato su rispetto reciproco, fiducia e apertura.
- Ascolta attivamente e dimostra apertura al confronto.

<sup>2</sup> Applicazione subordinata alla disponibilità, per ciascun valutatore, di un numero sufficientemente ampio di valutati, tale da garantire una varianza significativa nei punteggi assegnati. Solo in presenza di un campione numericamente adeguato il coefficiente di variazione risulta statisticamente significativo e non influenzato da valori anomali. Coefficiente comunque monitorato con possibilità di suo utilizzo in sede di procedura di conciliazione.

- Stimola il lavoro di squadra e la collaborazione sia all'interno della propria unità organizzativa sia tra questa e le altre unità delle diverse Strutture dell'Ateneo, promuovendo sinergie operative.
- Facilita la risoluzione di conflitti/divergenze tra strutture, propone soluzioni condivise.
- Collabora efficacemente con altri dirigenti e con gli Organi di governo dell'Ateneo.
- Organizza e/o partecipa a incontri interdipartimentali/interuffici per il coordinamento e la condivisione di best practices.
- Incentiva partnership esterne.

#### **Indicatori**

- Risultati di sondaggi sul clima lavorativo/benessere organizzativo (ove presenti/previsti).
- N. di collaborazioni intersettoriali attivate o rafforzate per la realizzazione di progetti interstruttura.
- N. accordi esterni stipulati.
- N. partecipazioni a tavoli di coordinamento o gruppi di lavoro.
- N. segnalazioni di conflitti relazionali.
- Tempo medio di risoluzione dei conflitti relazionali.

### **6. Comunicazione**

Comunica in modo chiaro, efficace e rispettoso, adattando contenuti e canali ai diversi interlocutori. Favorisce la circolazione interna delle informazioni, gestisce i feedback con apertura e garantisce trasparenza su decisioni, obiettivi e cambiamenti.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Comunica in modo tempestivo, completo e comprensibile, evitando ambiguità o misinformationi.
- Adatta il linguaggio e lo stile comunicativo ai diversi interlocutori (dirigenti, personale tecnico-amministrativo, docenti, organi di governance).
- Utilizza canali di comunicazione appropriati per diffondere le informazioni (riunioni, note, mail, documentazione).
- Favorisce la circolazione interna delle informazioni strategiche e operative.
- Risponde in modo pertinente e gestisce la comunicazione anche in situazioni complesse o critiche.
- Tiene il personale informato sui cambiamenti, sulle decisioni strategiche, sugli obiettivi in corso.

#### **Indicatori**

- Frequenza delle comunicazioni interne/esterne.
- Feedback qualitativo sulla chiarezza, efficacia, utilità e trasparenza delle comunicazioni.
- N. di riunioni e incontri informativi condotti.
- Tempo medio di risposta a richieste o sollecitazioni interne.

## **Comportamenti organizzativi del Responsabile di Direzione o Servizio/Segretario di Dipartimento o Centro (Responsabile di I livello)**

1. Orientamento al risultato
2. Gestione del personale
3. Promozione del cambiamento
4. Problem solving e capacità decisionale
5. Capacità relazionali
6. Comunicazione

### **1. Orientamento al risultato**

Agisce con efficacia e senso di responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi individuali e di quelli organizzativi assegnati alla propria unità organizzativa (Servizio, Dipartimento, Centro), pianificando in modo sistematico le attività, monitorandone l'avanzamento, rispettando le scadenze e contribuendo al miglioramento continuo delle performance dell'Ateneo.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Di intesa con il superiore gerarchico, assegna agli uffici obiettivi operativi coerenti con il PIAO.
- Pianifica e coordina le attività mostrando un chiaro orientamento al raggiungimento dei risultati e al rispetto delle scadenze.
- Partecipa attivamente alla realizzazione degli obiettivi organizzativi, stimolando il team ed essendogli di esempio.
- Monitora lo stato di avanzamento degli obiettivi.
- Individua tempestivamente criticità e implementa azioni correttive per garantire il raggiungimento dei risultati.

#### **Indicatori**

- Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati a Servizio/Direzione/Dipartimento/Centro di competenza.
- Grado di realizzazione degli obiettivi individuali (ove assegnati).
- N. scadenze rispettate.
- N. di azioni di monitoraggio.
- N. di azioni correttive introdotte a seguito di scostamento.
- Feedback positivi da parte del personale assegnato riguardo il supporto ricevuto nel raggiungimento di target e risultati attesi.

### **2. Gestione del personale**

Coordina e motiva il personale, favorendo un ambiente di lavoro positivo, collaborativo e orientato allo sviluppo professionale. Assegna compiti in modo equilibrato e gestisce conflitti e criticità con un approccio costruttivo. Dimostra capacità di valutazione del personale formulando giudizi basati sull'effettivo contributo del singolo all'unità organizzativa, sulle competenze possedute e sulle caratteristiche individuali.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Distribuisce compiti in modo equo e in funzione delle competenze e delle attitudini del personale.
- Supporta proattivamente il team, suggerendo soluzioni e offrendo strumenti utili al lavoro.

- Stimola il pensiero collettivo e incoraggia la condivisione di idee.
- Coinvolge il personale nelle decisioni operative.
- Fornisce costantemente feedback costruttivi sulle prestazioni individuali e di gruppo.
- Promuove la partecipazione a percorsi formativi e opportunità di sviluppo professionale.
- Gestisce in modo costruttivo i conflitti interni e interviene prontamente in presenza di situazioni di difficoltà o demotivazione.
- Crea un ambiente di lavoro positivo, inclusivo e orientato alla collaborazione.
- Valuta il personale in modo equo, riconoscendo meriti e individuando aree di miglioramento.
- Garantisce la corretta applicazione del regolamento sul lavoro agile.
- Autorizza la fruizione di ferie e permessi bilanciando le esigenze di servizio con i bisogni dei dipendenti.
- Garantisce il rispetto delle normative sul lavoro e delle procedure interne.

#### **Indicatori**

- N. ore di straordinario residue al 31 dicembre/ N. dipendenti dell'unità organizzativa di competenza.
- N. giorni di ferie rimandati all'anno successivo/ N. dipendenti dell'unità organizzativa di competenza.
- Risultati di sondaggi sul clima lavorativo/benessere organizzativo (ove presenti/previsti).
- N. colloqui di monitoraggio (intermedio e/o finale) con esito positivo.
- N. di segnalazioni di malcontento.
- N. di riconoscimenti o apprezzamenti ricevuti.
- N. di conflitti risolti/ N. complessivo di conflitti segnalati.
- N. ore formative pro capite nell'unità organizzativa di competenza.
- Percentuale di frequenza ai corsi formativi.

### **3. *Promozione del cambiamento***

Accoglie e promuove il cambiamento con atteggiamento proattivo, assumendo un ruolo guida nel supportare il personale durante i processi di transizione. Facilita l'adattamento delle procedure in uso alle nuove esigenze organizzative, normative o di servizio, garantendo l'allineamento con le direttive di Ateneo. Promuove una cultura orientata al miglioramento continuo, affrontando le trasformazioni con flessibilità, spirito costruttivo e capacità di coinvolgimento.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Identifica aree di miglioramento e propone nuove soluzioni operative per rispondere efficacemente a nuove esigenze organizzative o normative, oltre che per aumentare efficienza e qualità del servizio.
- Facilita l'accoglimento e l'adozione di strumenti digitali e pratiche innovative, comunicando con chiarezza le finalità, i benefici attesi e le fasi operative del cambiamento.
- Gestisce positivamente le transizioni organizzative, motivando il personale.
- Adatta metodi di lavoro alle nuove esigenze normative o organizzative.
- Contribuisce con le sue proposte alla semplificazione amministrativa e/o all'innovazione digitale.

#### **Indicatori**

- N. di proposte innovative presentate e/o attuate.
- N. partecipazioni a progetti di miglioramento organizzativo o transizione digitale.
- N. giorni medi di adattamento del personale al cambiamento (gg di apprendimento all'uso di nuovi strumenti, gg impiegati per l'adattamento della procedura all'innovazione normativa o digitale, ...).
- N. di processi migliorati a seguito di accoglimento di sue proposte.

#### 4. *Problem solving e capacità decisionale*

Individua e analizza criticità operative e gestionali, adottando soluzioni efficaci e tempestive in modo autonomo, senza che sia necessario richiedere l'intervento del superiore gerarchico. Prende decisioni efficaci assumendosene la responsabilità. Gestisce l'incertezza e l'emergere di nuovi scenari in modo proattivo, contribuendo alla continuità operativa e al miglioramento organizzativo.

##### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Analizza con metodo situazioni complesse o critiche.
- Prende decisioni motivate e tempestive, anche in condizioni di incertezza o urgenza.
- Coinvolge colleghi o altre unità organizzative quando opportuno, mantenendo la responsabilità delle decisioni assunte.
- Anticipa il possibile verificarsi di criticità e inserisce preventivamente azioni di salvaguardia per evitare inefficienze e rallentamenti operativi.
- Risolve conflitti o disfunzioni organizzative con chiarezza e approccio pragmatico.

##### **Indicatori**

- Tempo medio impiegato nel trovare soluzioni a criticità/anomalie/problematiche segnalate.
- N. di criticità risolte in autonomia.
- Feedback di apprezzamento da parte della dirigenza, di colleghi e del personale assegnato sull'efficacia delle soluzioni adottate.
- Evidenze documentali di gestione di casi complessi (note, report, email, ecc.).
- N. di decisioni riconsiderate o modificate a seguito di rivalutazioni o nuovi elementi.
- N. di proposte migliorative presentate per prevenire il ripetersi delle criticità.

#### 5. *Capacità relazionali*

Costruisce e mantiene relazioni professionali improntate alla collaborazione, al rispetto e alla fiducia, sia all'interno della propria unità organizzativa sia con le altre strutture dell'Ateneo. Favorisce la cooperazione interfunzionale e contribuisce attivamente alla creazione di un clima di lavoro positivo, aperto al dialogo e orientato alla condivisione degli obiettivi istituzionali.

##### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Mostra disponibilità e rispetto nelle interazioni con colleghi, collaboratori e utenti interni ed esterni.
- Collabora attivamente con i colleghi di altri Servizi e Uffici.
- Condivide con il gruppo di lavoro saperi, informazioni, aggiornamenti e buone pratiche.
- Gestisce i rapporti interpersonali con equilibrio e professionalità, valorizzando i contributi di tutti.
- Favorisce la coesione e lo spirito di squadra all'interno della propria unità.
- Ascolta attivamente e dimostra apertura al confronto.
- Stimola il lavoro di squadra e la collaborazione sia all'interno della propria unità organizzativa sia tra questa e le altre unità delle diverse Strutture dell'Ateneo, promuovendo sinergie operative.

##### **Indicatori**

- N. partecipazioni a tavoli di lavoro, gruppi interfunzionali o commissioni trasversale.
- N. di collaborazioni attivate o mantenute efficacemente.
- Assenza segnalazioni conflittuali, e/o loro riduzione rispetto all'anno precedente.
- N. di conflitti relazionali gestiti/mediati/risolti.
- Tempo medio di risoluzione dei conflitti relazionali.

## **6. Comunicazione**

Comunica in modo chiaro, efficace e rispettoso con i colleghi e il personale assegnato. Favorisce la circolazione tempestiva e trasparente delle informazioni.

### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Redige comunicazioni chiare e puntuali (email, note, report).
- Fornisce istruzioni operative comprensibili al personale assegnato.
- Si esprime con efficacia in riunioni, briefing o contesti interfunzionali.
- Favorisce la diffusione interna di conoscenze, aggiornamenti e buone pratiche.
- Fornisce feedback chiari e puntuali sul lavoro svolto.

### **Indicatori**

- Apprezzamenti ricevuti su qualità formale e sostanziale della documentazione prodotta.
- Riscontri positivi su comunicazioni orali.
- Frequenza e qualità dei momenti informativi interni (riunioni, aggiornamenti).
- Assenza di errori o disallineamenti dovuti a carenze comunicative o indicazioni errate.

## Comportamenti organizzativi dell'Avvocato di Ateneo (Responsabile di I Livello)

1. Orientamento al risultato
2. Problem solving e capacità decisionale
3. Autonomia e responsabilità
4. Capacità relazionali
5. Comunicazione
6. Aggiornamento e crescita professionale

### 1. ***Orientamento al risultato***

Pianifica con cura le attività e coordina efficacemente il personale per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e di quelli assegnati all'Avvocatura di Ateneo. Sovrintende al rispetto della legalità e garantisce la qualità tecnica nelle consulenze e nella redazione di atti, assicurando il rispetto dei tempi. Tutela con successo i diritti e gli interessi dell'Ateneo nei diversi contesti (contenzioso, contrattualistica, procedimenti, ecc.).

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Pianifica e gestisce le attività legali secondo priorità e scadenze definite.
- Monitora costantemente l'avanzamento delle pratiche e l'efficienza della Struttura.
- Presenta nei termini richiesti, o comunque in tempo utile, pareri o atti legali.
- Fornisce consulenze e redige atti giuridici di alta qualità tecnica, orientati a soluzioni efficaci e funzionali al raggiungimento dei risultati istituzionali e al rafforzamento della reputazione dell'Ateneo.
- Ricerca soluzioni giuridiche e normative che favoriscono un'agevole risoluzione delle controversie, o il miglior bilanciamento degli interessi coinvolti.
- Propone miglioramenti organizzativi per aumentare efficienza e qualità del servizio.
- Contribuisce con le sue proposte alla semplificazione amministrativa e/o all'innovazione digitale.
- Mantiene un atteggiamento proattivo e orientato ai risultati anche in presenza di difficoltà.
- Affronta contenziosi in modo strategico al fine di tutelare l'interesse pubblico e l'immagine dell'Ateneo.

#### **Indicatori**

- Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati all'Avvocatura di Ateneo.
- Grado di realizzazione degli obiettivi individuali (ove assegnati).
- Percentuale di pareri o atti legali presentati nei termini previsti o in tempo utile per il loro utilizzo.
- Qualità tecnico-giuridica degli atti e dei pareri prodotti percepita da colleghi, Direttore Generale e soggetti esterni all'Ateneo.
- N. di contenziosi conclusi positivamente/ N. totale di contenziosi annui.
- Tempo medio di evasione delle pratiche rispetto agli standard attesi.
- Feedback positivi da parte di Strutture di Ateneo, Direzione Generale e Organi di Ateneo in relazione ai risultati concreti raggiunti (es. casi risolti, contratti finalizzati, ...).

### 2. ***Problem solving e capacità decisionale***

Mostra attitudine nell'analizzare i problemi in modo critico e nell'individuare con prontezza soluzioni efficaci e sostenibili. Valuta attentamente le implicazioni giuridiche e organizzative delle decisioni, contribuendo a prevenire rischi legali e reputazionali per l'Ateneo. Prende decisioni ponderate anche in situazioni di incertezza o complessità, assumendosene pienamente la responsabilità e monitorandone gli effetti.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**



- Individua e analizza rischi legali e potenziali contenziosi.
- Offre suggerimenti nella redazione di regolamenti, bandi, contratti e altra documentazione per prevenire o deflazionare contenziosi.
- Anticipa il possibile verificarsi di criticità e inserisce preventivamente azioni di salvaguardia per evitare inefficienze e rallentamenti operativi.
- Valuta pro e contro prima di fornire consulenza e prendere decisioni, basandosi su norme, esperienze pregresse e variabili di contesto.
- Propone soluzioni giuridiche efficaci, sostenibili e tempestive in caso di criticità.
- Presenta soluzioni alternative al manifestarsi di difficoltà legali o procedurali.
- Prende decisioni rapide e motivate anche in situazioni complesse o ambigue.
- Interviene con prontezza nei procedimenti in corso (concorsi, progressioni, elezioni, ...) per la risoluzione di criticità.
- Valuta ex post l'efficacia delle soluzioni adottate, apportando eventuali correttivi per migliorare i processi futuri.

#### **Indicatori**

- Tempo medio per la risoluzione di problematiche.
- Percentuale di casi risolti senza ricorso a vie giudiziali.
- Qualità delle decisioni, delle soluzioni o dei suggerimenti, valutata attraverso feedback di colleghi, Direzione Generale e Organi di Ateneo.
- Evidenze documentali relative alla tempestività e al miglioramento dei processi o delle procedure a seguito delle soluzioni adottate.

### **3. *Autonomia e responsabilità***

Nel gestire le attività dell'Avvocatura, agisce con autonomia professionale e senso di responsabilità, nel pieno rispetto delle direttive e degli obiettivi dell'Ateneo. Assume decisioni motivate e trasparenti, garantendo la correttezza giuridica e la qualità tecnico-professionale degli atti e delle consulenze. Dimostra integrità, affidabilità e rigore etico, rendicontando con chiarezza le attività svolte e i risultati conseguiti.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Esercita la propria funzione con indipendenza di giudizio, fornendo pareri e consulenze basati su solide argomentazioni giuridiche
- Garantisce la conformità normativa e la coerenza istituzionale degli atti prodotti
- Si assume la responsabilità delle decisioni assunte, delle valutazioni espresse e degli esiti dei contenziosi, rendicontando con trasparenza al Direttore Generale
- Gestisce in autonomia le relazioni con soggetti interni ed esterni (autorità giudiziarie, avvocati, enti)
- Agisce senza bisogno di sollecitazioni gerarchiche, mostrando iniziativa e capacità di autogestione.
- Mantiene un comportamento improntato a correttezza, imparzialità e trasparenza
- Mostra capacità di autocontrollo e giudizio equilibrato in situazioni di pressione, urgenza o conflitto di interessi.
- Mantiene riservatezza e correttezza nella gestione delle informazioni sensibili o riservate.
- Promuove all'interno dell'Avvocatura comportamenti responsabili e conformi ai principi di legalità, etica e trasparenza.

#### **Indicatori**

- N. di casi, anche complessi, gestiti autonomamente senza coinvolgere le figure apicali di Ateneo.
- Livello di affidabilità percepito dal Direttore Generale, dal personale e dai colleghi.

- N. di situazioni che hanno evidenziato comportamenti coerenti con i principi di trasparenza, riservatezza e deontologia professionale.

#### 4. *Capacità relazionali*

Interagisce con le strutture accademiche e amministrative fornendo supporto legale chiaro, utile e tempestivo. Costruisce e mantiene rapporti collaborativi e improntati al rispetto reciproco con tutte le componenti dell'Ateneo e con gli interlocutori esterni. Gestisce relazioni complesse e situazioni potenzialmente conflittuali con equilibrio e autorevolezza.

##### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Gestisce relazioni complesse con diplomazia, chiarezza e autorevolezza.
- Costruisce rapporti qualificati con il personale dell'Avvocatura, colleghi, avvocati esterni, controparti, organi giudiziari e altri enti.
- Mantiene relazioni professionali improntate a rispetto, cortesia e collaborazione con colleghi, Direzione Generale, Organi di governo e Strutture amministrative.
- Dimostra capacità di ascolto attivo e disponibilità al confronto costruttivo, anche in presenza di opinioni divergenti.
- Gestisce con equilibrio relazioni con soggetti esterni (enti pubblici, autorità, controparti), rappresentando l'Ateneo con professionalità e autorevolezza.
- Media efficacemente situazioni di conflitto o tensione tra colleghi, uffici e Strutture, promuovendo soluzioni condivise.
- Mantiene un ascolto attivo e mostra empatia nelle relazioni professionali.
- Condivide conoscenze nuove ed esperienze pregresse con il personale dell'Avvocatura e con i colleghi.
- Supporta il personale dell'Avvocatura e di altri uffici nella redazione di atti amministrativi, contribuendo a ridurre i rischi di illegittimità.
- Mostra disponibilità e prontezza nel fornire supporto, suggerimenti e consulenza.
- Fornisce risposte tempestive, comprensibili e orientate alla soluzione, dimostrando affidabilità relazionale e senso del servizio istituzionale.
- Coordina il personale dell'Avvocatura favorendo un clima di collaborazione e valorizzazione delle competenze.
- Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro.

##### **Indicatori**

- Apprezzamenti del personale dell'Avvocatura, dei colleghi e degli interlocutori istituzionali sulla qualità e tempestività del supporto ricevuto.
- N. di situazioni di conflitto gestite o mediate con esito positivo (da evidenze documentali).
- N. di partecipazione a gruppi di lavoro.
- Clima interno all'Avvocatura (collaborazione, fiducia, coesione) valutato tramite osservazioni dirette o colloqui.

#### 5. *Comunicazione*

Comunica con chiarezza e senso istituzionale, adattando linguaggio e contenuti ai diversi interlocutori (Direttore Generale, Organi, strutture, controparti, ...). Espone in modo comprensibile questioni giuridiche complesse e redige atti e pareri con precisione tecnica e chiarezza espositiva, favorendo decisioni consapevoli e una comunicazione interna trasparente.

##### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Esprime concetti giuridici complessi in modo chiaro, sintetico e comprensibile per interlocutori non tecnici.
- Redige atti, pareri e comunicazioni con struttura logica coerente, linguaggio preciso e argomentazioni solide.
- Adatta il linguaggio al contesto e all'interlocutore (docenti, studenti, colleghi, ...), mantenendo, al contempo, un tono professionale e istituzionale.
- Risponde in modo puntuale, pertinente e con chiarezza alle richieste di informazioni o chiarimenti.
- Condivide informazioni in modo tempestivo e completo con il Direttore Generale, il personale dell'Avvocatura e le strutture dell'Ateneo.
- Cura la qualità comunicativa nelle interazioni scritte e orali con soggetti esterni (avvocati, magistrati, enti pubblici).
- Promuove all'interno dell'Avvocatura una comunicazione trasparente e coordinata, facilitando il flusso informativo e la collaborazione.

#### **Indicatori**

- Grado di chiarezza e comprensibilità delle comunicazioni scritte e orali e dei pareri, rilevato attraverso i feedback del Direttore Generale e delle Strutture destinatarie.
- N. di atti e pareri restituiti senza necessità di chiarimenti o riformulazioni.
- Feedback su chiarezza espositiva in riunioni o briefing.
- Apprezzamenti documentati per la qualità espositiva e la precisione delle comunicazioni.
- Evidenze di tempestività e completezza nella trasmissione di informazioni rilevanti a organi e uffici dell'Ateneo.
- Qualità formale e contenutistica dei documenti prodotti.

#### **6. Aggiornamento e crescita professionale**

Mantiene aggiornate le proprie competenze giuridiche e organizzative, assicurando l'allineamento dell'Avvocatura all'evoluzione normativa. Promuove la crescita professionale del personale e favorisce la diffusione delle conoscenze e delle buone pratiche per migliorare la qualità complessiva del servizio reso all'Ateneo.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Offre consulenza giuridica aggiornata, puntuale e fondata.
- Anticipa gli impatti delle novità normative sulle attività e sui regolamenti dell'Ateneo.
- Promuove l'adozione di pratiche conformi alle normative vigenti (es. anticorruzione, appalti, privacy).
- Partecipa a corsi, seminari o workshop di aggiornamento legale e favorisce la formazione del personale dell'Avvocatura.
- Consulta regolarmente fonti normative e giurisprudenziali aggiornate.
- Integra le conoscenze apprese nelle attività dell'Avvocatura e propone soluzioni innovative per migliorare i processi di lavoro.

#### **Indicatori**

- N. di attività formative frequentate annualmente.
- Evidenze di utilizzo e applicazione di nuove conoscenze nel lavoro quotidiano.
- Feedback positivi del Direttore Generale o del personale su contributi innovativi o migliorativi apportati.

## Comportamenti organizzativi del Responsabile di Ufficio (Responsabile di II Livello)

1. Orientamento al risultato
2. Promozione del cambiamento
3. Problem solving e capacità decisionale
4. Capacità relazionali
5. Comunicazione
6. Orientamento all'utenza

### 1. ***Orientamento al risultato***

Organizza e pianifica le attività dell'ufficio e del personale assegnato con metodo, definendo priorità, tempi e risorse in funzione degli obiettivi istituzionali e delle attività di competenza. Opera nel rispetto di scadenze e vincoli organizzativi, garantendo la continuità operativa e il presidio delle funzioni affidate.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Pianifica in anticipo le attività cicliche o a rischio congestione.
- Redige piani di lavoro con scadenze e assegnazioni chiare.
- Previene colli di bottiglia o sovraccarichi di lavoro.
- Coordina il lavoro del team in funzione di obiettivi e scadenze.
- Controlla regolarmente lo stato di avanzamento delle attività per garantire il raggiungimento dei risultati e il rispetto di scadenze.
- Monitora e aggiorna la pianificazione secondo i cambiamenti di contesto.
- Dimostra tenacia e determinazione nel superare ostacoli o criticità
- Adotta soluzioni e migliorie operative/procedurali per assicurare il raggiungimento dei risultati e ottimizzare il lavoro di squadra.

#### **Indicatori**

- Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati all'ufficio di competenza (ove previsti).
- Grado di realizzazione degli obiettivi individuali (ove assegnati).
- N. scadenze programmate rispettate.
- N. di monitoraggi.
- Utilizzo e aggiornamento di strumenti di pianificazione (Gantt, scadenziari, piani attività).
- Frequenza di riassegnazione/ripianificazione delle attività.

### 2. ***Promozione del cambiamento***

Propone miglioramenti nei processi di lavoro, adatta le attività operative ai cambiamenti organizzativi e normativi. Favorisce l'accoglimento del cambiamento e l'adozione di soluzioni innovative e digitali da parte del personale.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Reagisce in modo positivo e costruttivo ai cambiamenti normativi o organizzativi, trasmettendo ai suoi collaboratori sicurezza e motivazione.
- Comunica tempestivamente i cambiamenti al team, facilitandone l'accettazione.
- Supporta attivamente i collaboratori nell'adozione di nuove procedure e strumenti operativi.
- Stimola il confronto e la collaborazione per individuare soluzioni di miglioramento.

- Propone e implementa soluzioni operative per rispondere efficacemente a nuove esigenze organizzative o normative, oltre che per aumentare efficienza e qualità del servizio.
- Contribuisce con le sue proposte alla semplificazione amministrativa e/o all'innovazione digitale.
- Mostra apertura al feedback e lo utilizza per migliorare continuamente le pratiche di lavoro.
- Partecipa attivamente e con interesse a iniziative di innovazione o digitalizzazione.

#### **Indicatori**

- N. di proposte di miglioramento o semplificazione presentate o implementate.
- N. di nuovi strumenti adottati o modalità di lavoro implementate.
- N. gg medi di adattamento del personale al cambiamento (giorni di apprendimento all'uso di nuovi strumenti o impiegati per l'adattamento della procedura all'innovazione normativa o digitale, ...).
- Feedback positivi ricevuti da collaboratori, colleghi e superiori in merito alla gestione del cambiamento.
- N. di partecipazioni a gruppi di lavoro interni su innovazione o sviluppo organizzativo.

### **3. Problem solving e capacità decisionale**

Analizza criticità o problematiche con lucidità, proponendo soluzioni praticabili e prendendo autonomamente decisioni, nel rispetto delle competenze assegnate, per garantire la continuità operativa dell'ufficio ed evitare interruzioni nei servizi erogati.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Identifica problemi/criticità/anomalie senza attendere sollecitazioni esterne.
- Analizza in modo sistematico le cause dei problemi e propone soluzioni efficaci, rapidamente implementabili.
- Anticipa il possibile verificarsi di criticità e inserisce preventivamente azioni di salvaguardia per evitare inefficienze e rallentamenti operativi.
- Prende decisioni autonome nei limiti delle proprie responsabilità.
- Si assume la responsabilità delle decisioni adottate.

#### **Indicatori**

- N. di situazioni critiche gestite autonomamente (senza coinvolgere livelli superiori) /N. di situazioni critiche presentatesi.
- Tempo medio impiegato nel trovare soluzioni a criticità/anomale/problematiche segnalate.
- N. di decisioni riconsiderate o modificate a seguito di rivalutazioni o nuovi elementi.
- N. di proposte migliorative presentate per prevenire il ripetersi delle criticità.
- Apprezzamenti di superiori e utenti sulle soluzioni adottate.

### **4. Capacità relazionali**

Costruisce e mantiene relazioni positive con colleghi e superiori gerarchici, anche di altre strutture dell'Ateneo, favorendo un ambiente professionale improntato all'efficacia operativa e al rispetto reciproco.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Favorisce lo scambio di informazioni e buone pratiche tra colleghi e uffici.
- Collabora in modo costruttivo con colleghi e superiori.
- Promuove la coesione e lo spirito di squadra all'interno del proprio ufficio.
- Dimostra empatia e rispetto verso i diversi punti di vista.

- Risolve o previene conflitti in modo equilibrato.
- Stimola il lavoro di squadra e la collaborazione sia all'interno della propria unità organizzativa sia tra questa e le altre unità delle diverse Strutture dell'Ateneo, promuovendo sinergie operative.

#### **Indicatori**

- N. di partecipazione a gruppi interstruttura o interdipartimentali.
- N. di collaborazioni attivate o mantenute efficacemente.
- Assenza di segnalazioni conflittuali.
- N. di conflitti relazionali gestiti/mediati/risolti.
- Tempo medio di risoluzione dei conflitti relazionali.

### **5. Comunicazione**

Comunica in modo chiaro, efficace e rispettoso con collaboratori, colleghi e superiori. Favorisce la circolazione delle informazioni all'interno dell'ufficio e verso l'esterno.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Comunica in modo chiaro e comprensibile, sia in forma scritta che orale.
- Condivide informazioni con i collaboratori in modo tempestivo.
- Gestisce in modo costruttivo i malintesi o le difficoltà comunicative.
- Si esprime con efficacia in riunioni, briefing o contesti interfunzionali.
- Favorisce la diffusione interna di conoscenze, aggiornamenti e buone pratiche.
- Fornisce feedback chiari e puntuali sul lavoro svolto.

#### **Indicatori**

- Apprezzamenti ricevuti su qualità formale e sostanziale della documentazione prodotta.
- Riscontri positivi su comunicazioni orali e scritte.
- Frequenza e qualità dei momenti informativi interni (riunioni, aggiornamenti).
- Assenza di errori o disallineamenti dovuti a carenze comunicative o indicazioni errate.

### **6. Orientamento all'utenza**

Risponde con disponibilità, cortesia e competenza alle esigenze degli utenti dell'ufficio curando la qualità del servizio. Analizza i feedback ricevuti per migliorare l'esperienza complessiva dell'utenza, sia interna che esterna.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Utilizza un tono di voce cortese e un linguaggio semplice.
- Ascolta attentamente le richieste degli utenti e cerca di comprendere il bisogno dell'interlocutore.
- Fornisce informazioni chiare, tempestive e complete.
- Adatta il registro comunicativo in base al tipo di utente (superiori gerarchici, colleghi, studenti, docenti, ...).
- Dimostra attenzione alla semplificazione delle procedure per l'utente.
- Gestisce reclami e richieste con pazienza ed equilibrio.
- Accoglie con spirito costruttivo i reclami o i feedback critici per migliorare il servizio.

#### **Indicatori**

- Tempo medio di risposta alle richieste.

- N. di interventi proposti e /o implementati per migliorare la fruibilità del servizio.
- Apprezamenti sull'accessibilità e chiarezza della documentazione prodotta per l'utenza.

## **Comportamenti organizzativi del personale con incarico di Funzione Specialistica e del personale tecnico amministrativo senza incarico**

1. Orientamento al risultato
2. Puntualità e qualità
3. Autonomia e Responsabilità
4. Capacità relazionali
5. Aggiornamento e crescita professionale
6. Orientamento all'utenza

### **1. Orientamento al risultato**

Mostra senso di responsabilità e determinazione nel conseguire obiettivi e risultati attesi, rispettando le tempistiche previste e mantenendo elevati standard di qualità.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Programma le attività, riorienta il lavoro e calendarizza impegni in funzione degli obiettivi da conseguire e dei risultati da produrre.
- Organizza autonomamente le attività per raggiungere gli obiettivi e/o presentare risultati (report, elaborati, ...).
- Mantiene il focus sugli obiettivi prioritari, evitando dispersioni.
- Monitora autonomamente lo stato di avanzamento di obiettivi e processi.
- Propone soluzioni migliorative per ottimizzare tempi, risorse e qualità dei risultati.
- Individua preventivamente possibili criticità e adotta misure correttive per garantire il raggiungimento dei risultati.
- Porta a termine compiti/attività entro le scadenze.
- Contribuisce attivamente al raggiungimento degli obiettivi di gruppo, coordinandosi efficacemente con i colleghi.

#### **Indicatori**

- Grado di raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di afferenza.
- Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (ove assegnati).
- Rispetto dei termini attesi per il conseguimento degli obiettivi.
- Feedback del Responsabile riguardo ai risultati conseguiti.

### **2. Puntualità e qualità**

Rispetta orari e scadenze, dimostra affidabilità oltre che cura e attenzione nello svolgimento dei compiti assegnati. Si impegna a mantenere standard qualitativi apprezzabili, e contribuisce con spirito d'iniziativa all'efficienza operativa dell'ufficio.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Pianifica autonomamente le attività quotidiane per rispettare le scadenze.
- Consegna il lavoro entro i termini concordati.
- Verifica la correttezza del proprio lavoro prima di consegnarlo.
- Mostra attenzione al dettaglio e accuratezza nei contenuti.
- Mantiene uno standard qualitativo costante.



- Dimostra impegno che va oltre il minimo richiesto.
- Consegna elaborati che non necessitano di revisioni significative.
- Rispetta gli orari di lavoro ed è puntuale a riunioni, sportelli e turni.
- Segnala tempestivamente ritardi in ingresso e giustifica le assenze senza attendere sollecitazioni.

#### **Indicatori**

- N. scadenze rispettate.
- N. di rilavorazioni richieste.
- N. elaborati soddisfacenti al primo invio/ N. elaborati lavorati.
- Apprezzamenti espressi colleghi, dal Responsabile e/o altri superiori gerarchici per l'accuratezza e la tempestività del lavoro svolto.

### **3. Autonomia e responsabilità**

Svolge le proprie attività in autonomia, assumendosi la responsabilità del lavoro svolto. Dimostra iniziativa nel gestire problemi operativi, contribuendo alla continuità ed efficienza del servizio.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Organizza autonomamente il proprio lavoro senza che sia necessario l'intervento del Responsabile.
- Svolge i propri compiti senza bisogno di supervisione costante o indicazioni ricorrenti da parte del Responsabile.
- Affronta criticità operative, individuando soluzioni pratiche in autonomia.
- Anticipa potenziali problemi operativi e adotta misure preventive per evitare interruzioni nel servizio.
- Mostra spirito di iniziativa.
- Prende decisioni operative utili alla continuità delle attività.
- Si assume la responsabilità di eventuali errori, mancanze o decisioni assunte.
- Documenta con chiarezza le decisioni operative e le azioni intraprese, al fine di garantire trasparenza e consentire al Responsabile la tracciabilità delle attività svolte.

#### **Indicatori**

- N. di problemi risolti autonomamente senza richiedere l'intervento del Responsabile o di altra figura gerarchica.
- Frequenza di richieste di intervento o aiuto rivolte al proprio Responsabile per attività ricorrenti.
- N. di iniziative autonome attuate per migliorare l'efficienza o l'organizzazione del lavoro.
- Livello di autonomia e senso di responsabilità osservato o percepito dal Responsabile.
- Feedback specifici su iniziative autonome.

### **4. Capacità relazionali**

Instaura rapporti positivi e costruttivi con colleghi, superiori e utenti, condividendo informazioni, mostrando disponibilità e contribuendo a un buon clima di lavoro.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Interagisce in modo chiaro e rispettoso.
- Ascolta attentamente Responsabili, colleghi e utenti, dimostrando comprensione e rispetto delle opinioni altrui.
- Mostra disponibilità e apertura al confronto.

- Condivide con i colleghi informazioni conoscenze o strumenti utili appresi in contesti formativi o già acquisiti con l'esperienza.
- Aiuta utenti e colleghi in difficoltà senza che ciò comprometta i propri compiti.
- Partecipa attivamente e in modo costruttivo alla risoluzione di criticità e alla formulazione di idee e proposte.
- Rispetta i ruoli.

#### **Indicatori**

- Feedback di colleghi e superiori sulla qualità della collaborazione.
- Percentuale di lavori di gruppo conclusi con esito positivo.
- N. di segnalazioni o lamentele relative ai rapporti interpersonali.
- Evidenza della condivisione di materiali, buone pratiche e soluzioni.
- Partecipazione a iniziative di team building o formazione sulle soft skills relazionali.

### **5. Aggiornamento e crescita professionale**

Dimostra interesse a sviluppare le proprie competenze, partecipando a iniziative formative e aggiornandosi rispetto al proprio ruolo.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Partecipa a corsi di formazione, seminari o workshop.
- Applica nel lavoro quanto appreso in formazione.
- Chiede feedback per migliorarsi.
- Mostra curiosità e interesse all'apprendimento di nuove modalità operative o strumenti digitali.
- Ricerca attivamente occasioni di aggiornamento coerenti con il proprio ruolo.

#### **Indicatori**

- N. di ore dedicate alla formazione.
- N. di partecipazioni a iniziative di aggiornamento.
- N. di richieste di partecipazione a corsi di formazione.
- N. di attestati di formazione conseguiti.
- N. di attività o progetti in cui sono state applicate competenze acquisite tramite formazione.

### **6. Orientamento all'utenza**

Risponde con professionalità, chiarezza, cortesia e tempestività agli utenti (interni ed esterni).

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Utilizza un tono di voce cortese e un linguaggio semplice.
- Ascolta attivamente le richieste degli utenti e cerca di comprendere il bisogno dell'interlocutore.
- Fornisce informazioni chiare, tempestive e complete.
- Sa adattare il registro comunicativo in base al tipo di utente (superiori gerarchici, colleghi, studenti, docenti, ...).
- Dimostra attenzione alla semplificazione delle procedure per l'utente.
- Gestisce reclami e richieste con pazienza ed equilibrio.

#### **Indicatori**

- Feedback positivo da parte degli utenti.
- N. di segnalazioni gestite positivamente.
- Tempo medio di risposta alle richieste.
- Presenza/assenza di reclami o segnalazioni.
- N. di iniziative per migliorare la comunicazione con l'utenza (es. creazione di FAQ, modulistica semplificata, note operative, linee guida, ...).

## Comportamenti organizzativi dei Tecnici di laboratorio

1. Competenza tecnica e presidio strumentale
2. Orientamento al risultato
3. Orientamento alla cura e alla sicurezza di strumenti, materiali e ambienti
4. Capacità di supporto alla didattica e alla ricerca
5. Capacità relazionali
6. Aggiornamento e crescita professionale

### 1. Competenza tecnica e presidio strumentale

Applica in modo accurato le conoscenze e le procedure tecniche del proprio ambito, garantendo l'uso corretto e sicuro delle attrezzature di laboratorio.

#### Evidenze osservabili del comportamento

- Conosce in maniera approfondita strumenti, materiali e protocolli.
- Controlla e cura la corretta manutenzione delle apparecchiature.
- Gestisce abilmente situazioni critiche (guasti, errori, anomalie).

#### Indicatori

- N. di errori tecnici o malfunzionamenti imputabili a uso scorretto.
- N. di interventi di manutenzione preventiva effettuati.
- Riscontri positivi da parte di docenti/ricercatori sull'affidabilità tecnica.

### 2. Orientamento al risultato

Porta a termine le attività tecnico-operative affidate con precisione, affidabilità e nel rispetto delle scadenze. Garantisce continuità nelle attività di laboratorio, supportando docenti e studenti con un approccio orientato alla qualità del risultato.

#### Evidenze osservabili del comportamento

- Esegue correttamente e puntualmente le preparazioni e i set-up richiesti.
- È presente e disponibile nelle attività didattiche e sperimentali (esercitazioni, esperimenti, tesi, ...).
- Mostra costanza, attenzione e precisione anche in situazioni complesse o sotto pressione.
- Riorganizza autonomamente le attività in caso di urgenze o variazioni di programma.

#### Indicatori

- Percentuale attività tecnico-laboratoriali completate nei tempi previsti.
- N. di interventi urgenti gestiti senza ritardi o criticità.
- Feedback dei docenti sulla qualità e tempestività del supporto tecnico ricevuto.
- N. di segnalazioni per disservizi legati a set-up o strumenti.
- Grado di autonomia osservata dai docenti nel predisporre e gestire il laboratorio secondo la programmazione didattica.

### **3. Orientamento alla cura e alla sicurezza di strumenti, materiali e ambienti**

Garantisce il rispetto delle normative di sicurezza, igiene e uso corretto di spazi, attrezzature e materiali di laboratorio. Si prende cura dell'ambiente e degli strumenti, prevenendo situazioni di rischio e assicurando condizioni operative sicure per tutti gli utenti.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Applica con attenzione protocolli, procedure e norme di sicurezza.
- Sorveglia il corretto utilizzo dei DPI da parte di docenti, ricercatori e studenti.
- Verifica regolarmente il funzionamento, l'integrità e la pulizia delle attrezzature prima e dopo l'utilizzo da parte di docenti, studenti e ricercatori.
- Identifica materiali scaduti, pericolosi o danneggiati e ne cura lo smaltimento secondo le normative.
- Monitora il rispetto delle regole di sicurezza nei laboratori, anche durante le attività pratiche e didattiche.
- Segnala tempestivamente malfunzionamenti o necessità di manutenzione, situazioni di rischio, violazioni delle norme.
- Collabora all'aggiornamento della documentazione relativa alla sicurezza (es. schede di sicurezza, registri, manuali).
- Fornisce indicazioni operative agli utenti meno esperti per garantire un uso sicuro degli spazi e delle attrezzature.

#### **Indicatori**

- N. di non conformità rilevate durante le attività o le ispezioni.
- Assenza (o riduzione) di segnalazioni, incidenti o infortuni dovuti a negligenza operativa.
- Tempo medio di intervento su guasti o segnalazioni di rischio.
- Presenza e aggiornamento della documentazione di sicurezza (registro controlli, schede di sicurezza, istruzioni operative).
- Feedback da parte del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione sulla corretta gestione della sicurezza.

### **4. Capacità di supporto alla didattica e alla ricerca**

Collabora efficacemente con docenti, ricercatori e studenti per la preparazione, l'esecuzione e il supporto tecnico delle attività sperimentali e formative, garantendo la disponibilità e l'efficienza di materiali, strumenti e apparecchiature.

#### **Evidenze osservabili del comportamento**

- Predisporre i materiali e le attrezzature per le esercitazioni e gli esperimenti.
- Controlla e verifica il corretto funzionamento degli strumenti prima e durante le attività pratiche
- Assiste attivamente docenti, studenti e ricercatori durante le attività di laboratorio, fornendo supporto tecnico e spiegazioni operative.
- Contribuisce alla raccolta, conservazione e organizzazione dei dati sperimentali, garantendo accuratezza e tracciabilità.
- Supporta l'apprendimento e l'uso corretto di strumenti tecnici o specialistici, favorendo la crescita delle competenze degli utenti.
- Dimostra flessibilità e disponibilità, anche fuori dall'orario standard, per garantire la continuità delle attività.
- Formula proposte per migliorare la qualità delle attività tecnico-laboratoriali.

#### **Indicatori**

- Feedback positivi da parte di docenti, ricercatori e studenti sulla qualità del supporto tecnico e operativo.

- N. di esercitazioni, esperimenti e lavori di tesi supportati con successo.
- Assenza (o riduzione) di segnalazioni per mancato funzionamento delle attrezzature o per indisponibilità del materiale di consumo.
- Presenza e puntualità durante le attività programmate, inclusi eventuali turni straordinari o supporto fuori orario.

## 5. *Capacità relazionali*

Interagisce in modo professionale, collaborativo e rispettoso con studenti, ricercatori, docenti e colleghi, contribuendo a creare e mantenere un clima di lavoro positivo e produttivo.

### Evidenze osservabili del comportamento

- Disponibilità, cortesia e rispetto nelle relazioni quotidiane con tutti gli interlocutori.
- Comunica in modo chiaro e comprensibile, adattando il linguaggio tecnico alle diverse competenze degli interlocutori (studenti, docenti, colleghi).
- Fornisce istruzioni tecniche e procedure operative in modo efficace, facilitando la comprensione e la corretta esecuzione.
- Collabora attivamente e senza riserve con colleghi, altri tecnici e servizi trasversali (manutenzione, sicurezza, amministrazione).
- Gestisce eventuali situazioni di conflitto o incomprensioni con equilibrio e spirito costruttivo.
- Partecipa in modo propositivo a riunioni, briefing e momenti di coordinamento, condividendo informazioni e suggerimenti utili.
- Mostra apertura al confronto e disponibilità a supportare colleghi o utenti in difficoltà.
- Condivide con colleghi le conoscenze apprese in formazione o già acquisite con l'esperienza.

### Indicatori

- Feedback positivi ricevuti da parte di studenti, ricercatori docenti e colleghi.
- Assenza o riduzione di segnalazioni relative a conflitti, lamentele o comportamenti problematici.
- Partecipazione attiva e qualificata a riunioni, gruppi di lavoro, momenti di coordinamento.

## 6. *Aggiornamento e crescita professionale*

Si aggiorna rispetto a strumentazioni, normative, procedure e tecnologie, dimostrando interesse per l'apprendimento e la formazione. Accoglie i cambiamenti con disponibilità e integra le nuove competenze nella propria attività professionale.

















### Evidenze osservabili del comportamento

- Partecipa a corsi di formazione tecnica e aggiornamenti normativi.
- Si mostra curioso e si informa autonomamente su novità tecnologiche, digitali o di processo legate alla propria attività.
- Integra nel lavoro quotidiano nuove tecnologie, strumenti, metodologie o normative acquisite in formazione.
- Accoglie con spirito collaborativo i cambiamenti organizzativi o gestionali (nuove procedure, software gestionali, tracciabilità, ...).

### Indicatori

- N. di ore di formazione tecnica o aggiornamento tecnico completate annualmente.
- Partecipazione a corsi su tematiche di sicurezza e rischio specifico (es. chimico, elettrico, biologico, ...).
- N. di strumenti o procedure nuovi integrati nel lavoro quotidiano.

- Evidenza di applicazione pratica delle competenze acquisite in formazione.
- Feedback dei docenti sull'apertura al cambiamento e sul livello di aggiornamento professionale dimostrato.

Comportamento	Direttore Generale	Dirigente/ Titolare di Funzione Dirigenziale	Avvocato di Ateneo (Responsabile di I Livello)	Responsabile di Servizio o Direzionale/ Segretario di Dipartimento e Centro (Responsabile di I Livello)	Responsabile d'Ufficio (Responsabile di II livello)	PTA con Funzione Specialistica/ PTA Senza Incarico	Tecnico di Laboratorio
 Orientamento strategico e abilità decisionale	✓						
 Orientamento al risultato	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
 Leadership	✓	✓					
 Innovazione e gestione del cambiamento	✓						
 Capacità relazionali	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
 Comunicazione	✓	✓	✓	✓	✓		
 Gestione del personale		✓		✓			
 Problem solving e capacità decisionale		✓	✓	✓	✓		
 Promozione del cambiamento				✓	✓		
 Orientamento all'utenza					✓	✓	
 Puntualità e qualità						✓	
 Autonomia e responsabilità			✓			✓	
 Aggiornamento e crescita professionale			✓			✓	✓
 Competenza tecnica e presidio strumentale							✓
 Orientamento alla cura e alla sicurezza di strumenti, materiali e ambienti							✓
 Capacità di supporto alla didattica e alla ricerca							✓

(\*) Grafiche designed by Freepik





## DIREZIONE GENERALE

Direzione Pianificazione, Controllo e Qualità