



# Sistema di misurazione e valutazione della Performance 2021-2023

- Allegato: Mappa delle competenze comportamentali

Ottobre 2020

(\*) Gli obiettivi vengono assegnati da sistema ad inizio ciclo performance ma possono essere modificati dal responsabile di struttura

Dimensione	Competenza	Descrizione della competenza	Indicatori del comportamento agito	ASSEGNAZIONE INIZIALE OBIETTIVI in funzione della PO / Livello (*)					
				DG	1° LIV DIR	1° LIV EP	2° LIV	3° LIV	FS
COSTRUIRE PROPOSTE	Innovazione	Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione, proponendo occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro nell'ottica di migliorare la propria professionalità e l'organizzazione in cui si lavora	È tempestivo nel cogliere mutamenti esterni rilevanti per la propria attività	✓	✓				
			E' curioso e informato rispetto a innovazioni di ogni genere (nelle tecnologie di lavoro, nei servizi esterni resi dal Politecnico, nei processi interni)						
			Impara facilmente dagli altri ed ha forte interesse per le occasioni di formazione di ogni tipo (corsi, e-learning, convegni e conferenze, ecc.)						
	Accetta la possibilità di sbagliare facendo tesoro dell'esperienza e degli errori, se questo è finalizzato all'espplorare nuove possibilità e cambiare in meglio								
	Propone innovazioni applicabili realisticamente nel contesto lavorativo e in sintonia con la storia, le caratteristiche e i valori del Politecnico								
	Produce con frequenza e in quantità spunti realmente originali e innovativi basandosi sulla propria creatività								
	Favorisce e incoraggia lo sviluppo di idee, proposte e sperimentazioni innovative ed è in grado di riconoscere e stimolare la creatività degli altri								
	Sa portare e diffondere all'interno della proprio lavoro e della propria organizzazione stimoli e proposte provenienti dall'esterno								
	E' abile nell'individuare e adottare i margini di miglioramento e le necessità di cambiamento nel proprio lavoro sapendo abbandonare una modalità nota e abitudini di lavoro consolidate se esiste un'alternativa migliore e nuova								
Soluzione dei problemi	Capacità di cogliere gli aspetti essenziali dei problemi, ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività e seguendo un percorso di soluzione in più passaggi: individuazione del problema, sviluppo di soluzioni efficaci, scelta della migliore	Riesce ad anticipare i problemi prima della loro piena manifestazione							
		Sa dare una priorità ai problemi in base alla loro importanza							
		E' capace di esaminare il problema individuandone le informazioni rilevanti, i punti critici e gli aspetti essenziali							
		E' in grado di risolvere efficacemente problemi complessi affrontandoli con metodo e logica							
		Sa individuare possibili soluzioni alternative con originalità e creatività							
Visione strategica	Capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro, sapendo collocare un evento, un'informazione, un comportamento e una decisione in un contesto più ampio e in un orizzonte temporale non solo presente, ma di medio-lungo periodo	Sa analizzare alternative diverse, ne esamina la fattibilità, valuta costi e benefici e anticipa possibili conseguenze	✓						
		Sa affrontare con lucidità e buon senso situazioni impreviste o insolite							
		E' capace di valutare gli effetti di situazioni, opportunità e decisioni in un'ottica di medio - lungo periodo							
		Sa anticipare tendenze e sviluppi futuri e ne tiene conto nel proprio lavoro							
		Sa elaborare previsioni per il futuro con attendibilità e realismo							
SVILUPPARE ADESIONE	Persuasione	Capacità di ottenere che qualcosa accada convincendo gli altri e portandoli a condividere il proprio punto di vista. L'influenza non è una prerogativa solo di chi gestisce collaboratori, ma è richiesta nelle	Riesce a suscitare attenzione ed interesse nelle persone						
			Sa farsi ascoltare						
Autorevolezza	Capacità di assumersi le responsabilità del proprio ruolo, esercitandone l'autorità in modo consapevole ed attento; capacità di acquisire fiducia, stima e rispetto dagli altri in modo da essere riconosciuti come guida e punto di riferimento; capacità di attivare in se stessi e negli altri energia e passione nel lavoro	Riesce a rendere condivisibile il proprio punto di vista	✓	✓	✓				
		E' in grado di ottenere consenso e sostegno dagli altri grazie alla propria credibilità							
		Sa sostenere le proprie posizioni adattando i propri argomenti alle caratteristiche dell'interlocutore							
		Sa motivare e coinvolgere gli altri nelle attività da realizzare grazie alla passione ed entusiasmo							
		Sa rappresentare la propria organizzazione nei confronti dei propri interlocutori interni ed esterni							
		Sa assumersi la responsabilità dei risultati della propria attività o della propria unità organizzativa positivi o insoddisfacenti che siano							
		Sa prendere posizioni impopolari quando è necessario							
		Sa esercitare l'autorità e il potere formale connesso al proprio ruolo senza eccessi							
Dimostra coerenza fra i propri comportamenti e le proprie dichiarazioni									
E' in grado di gestire le regole con equità e trasparenza									
Sa esprimere energia personale nel lavoro									



# Sistema di misurazione e valutazione della Performance 2021-2023

- Allegato: Mappa delle competenze comportamentali

Ottobre 2020

(\*) Gli obiettivi vengono assegnati da sistema ad inizio ciclo performance ma possono essere modificati dal responsabile di struttura

Dimensione	Competenza	Descrizione della competenza	Indicatori del comportamento agito	ASSEGNAZIONE INIZIALE OBIETTIVI in funzione della PO / Livello (*)					
				DG	1° LIV DIR	1° LIV EP	2° LIV	3° LIV	FS
LAVORARE INSIEME	Cooperazione	Capacità di collaborare con gli altri (colleghi, gruppi, altre strutture e propri responsabili), contribuendo alla realizzazione di obiettivi comuni e non solo personali e sentendosi parte dell'Ateneo	Sa mettere a disposizione degli altri le proprie informazioni, conoscenze ed esperienze						
			Sa condividere decisioni e problemi di lavoro con colleghi e responsabili						
			E' capace di riconoscere e valorizzare i contributi degli altri						
			Sa dare assistenza ai colleghi con minor esperienza e sa essere di aiuto nei momenti di difficoltà lavorativa						
			E' in grado di lavorare con gli altri anche a prescindere da preferenze e simpatie personali		✓				✓
			Sa orientare il proprio lavoro alla soddisfazione degli utenti interni (colleghi, altre strutture, altri responsabili)						
			E' capace di avere un rapporto gerarchico aperto e costruttivo con il proprio responsabile diretto o con altri responsabili						
			Sa mediare e mettere in discussione le preferenze personali per il raggiungimento di obiettivi di lavoro comuni						
	Flessibilità e cambiamento	Capacità di agire in modo propositivo per il cambiamento, di adattarsi ai mutamenti e alle incertezze. I cambiamenti e adattamenti possono essere di tipo molto diverso: nell'organizzazione del lavoro, nei contenuti e compiti del proprio ruolo nelle abitudini e ritmi di lavoro	Sa facilitare e promuovere i processi di cambiamento						
			E' capace di accettare i cambiamenti connessi a nuove modalità organizzative e lavorative						
			Sa mettere in discussione abitudini, punti di vista, pratiche di lavoro consolidate, di fronte a novità e cambiamenti						
			Sa adattarsi con facilità ai piccoli imprevisti						
			Sa gestire lo stress in situazioni di incertezza e rischio						
			Sa affrontare eventi critici o situazioni poco definite, vedendone anche le conseguenze positive						
	Comunicaz. interpersonale	Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale per esprimere il proprio punto di vista, raccogliere quello altrui, mettere a disposizione informazioni e conoscenze con empatia e calore verso l'interlocutore	Sa tollerare gli errori intorno a lui e sa riconoscere di aver sbagliato						
			Sa ascoltare in modo attento e attivo facendo percepire interessamento al proprio interlocutore						
			Sa cogliere i segnali di risposta dell'interlocutore anche non espliciti o li chiede esplicitamente						
			E' in grado di adattare la propria comunicazione e di renderla comprensibile a seconda dell'interlocutore		✓		✓	✓	
Sa esprimersi con chiarezza ed in modo strutturato									
E' efficace nel fare presentazioni in una varietà di situazioni: a livello individuale, a piccoli e grandi gruppi, in situazioni pubbliche									
Ha uno stile di comunicazione vivace, espressivo e ricco per spunti, argomenti ed esempi									
Sa stimolare l'attenzione, l'interesse e il coinvolgimento dell'interlocutore									



# Sistema di misurazione e valutazione della Performance 2021-2023

- Allegato: Mappa delle competenze comportamentali

Ottobre 2020

(\*) Gli obiettivi vengono assegnati da sistema ad inizio ciclo performance ma possono essere modificati dal responsabile di struttura

Dimensione	Competenza	Descrizione della competenza	Indicatori del comportamento agito	ASSEGNAZIONE INIZIALE OBIETTIVI in funzione della PO / Livello (*)					
				DG	1° LIV DIR	1° LIV EP	2° LIV	3° LIV	FS
REALIZZARE	Metodo	Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o eventualmente di altre persone) con un approccio sistematico e utilizzando in modo efficiente le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, mezzi finanziari, etc)	E' in grado di standardizzare il proprio lavoro, cioè di fissare modalità operative efficaci e di ripeterle se possibile						✓
			Sa organizzare e sistematizzare informazioni e documenti						
			Riesce a distribuire gli impegni di lavoro nel tempo individuando le priorità, prevedendo colli di bottiglia e ripartendo con attenzione energie ed impegni						
REALIZZARE	Presa di decisione	Capacità di passare all'azione, di scegliere velocemente e di attivarsi autonomamente e in modo determinato per raggiungere risultati e garantire il raggiungimento degli obiettivi di lavoro	Riesce a ottimizzare il consumo delle risorse (finanziarie, materiali e altre) facendone un uso ragionato						
			E' capace di condurre in contemporanea attività molteplici per raggiungere uno o più obiettivi						
			E' capace di chiarire bene, prima di iniziare un'attività, obiettivi, punti di arrivo, risultati attesi, tempo e risorse necessarie						
REALIZZARE	Delega	Capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente	Sa tener conto di possibili imprevisti, pianificando in anticipo risposte adeguate						
			Riesce a essere a suo agio di fronte ad incarichi impegnativi e difficili						
			Sa tenere sotto pressione e impegno se stesso e gli altri per produrre risultati	✓	✓	✓			
REALIZZARE	Delega	Capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente	Riesce ad affrontare gli ostacoli e trova il modo di superarli senza scoraggiarsi di fronte a errori e insuccessi						
			E' capace di correre dei rischi calcolati per raggiungere il risultato						
			E' capace di prendere decisioni in modo efficace e tempestivo anche in condizioni di urgenza e pressione						
REALIZZARE	Delega	Capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente	Sa valutare con esattezza le conseguenze delle proprie decisioni						
			Sa prendere decisioni in autonomia e attivarsi con le risorse, mezzi e competenze a disposizione						
			Fa spontaneamente proposte e prende iniziative nell'ambito del proprio ruolo						
REALIZZARE	Delega	Capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente	E' in grado di accettare e valorizzare stili di lavoro diversi dal proprio, non interferendo con l'attività degli altri e lasciandoli operare in autonomia						
			E' capace di progettare modalità d'azione, incarichi e procedure che consentano all'altra persona di lavorare in autonomia						
			E' attento a delegare attività non solo routinarie, ma anche incarichi nuovi e stimolanti per chi li riceve						
REALIZZARE	Delega	Capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente	E' capace di dedicare tempo all'altra persona per definire contenuti dell'incarico delegato, risultati attesi, tempi e risorse necessarie						
			Riesce a rivedere contenuti, modalità della delega in base alle osservazioni e commenti del collaboratore						
			Sa fissare alcuni momenti di verifica con l'altra persona sull'andamento dell'attività delegata						
REALIZZARE	Delega	Capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente	Sa individuare costantemente nuovi margini di delega sia per curarne lo sviluppo professionale degli altri sia per concentrarsi su altre attività e aumentare così l'efficacia complessiva della propria struttura						
			Sa riconoscere agli altri il merito e il valore di un lavoro a loro delegato						
SEGUIRE L'AVANZAMENTO	Controllo e feedback	Capacità di effettuare regolarmente delle verifiche sul lavoro (proprio o altrui) non in modo fine a se stesso ma per garantire una prestazione regolare e costante, di buon livello e corretta e di comunicarlo agli interessati con spirito costruttivo	E' in grado di definire preventivamente i punti essenziali da tenere sotto controllo						✓
			Sa prevedere momenti in cui fare il punto della situazione						
			Sa controllare e valutare sistematicamente l'avanzamento della attività e il livello della prestazione propria e degli altri						
SEGUIRE L'AVANZAMENTO	Controllo e feedback	Capacità di effettuare regolarmente delle verifiche sul lavoro (proprio o altrui) non in modo fine a se stesso ma per garantire una prestazione regolare e costante, di buon livello e corretta e di comunicarlo agli interessati con spirito costruttivo	E' in grado di verificare la correttezza di quanto realizzato in base agli standard quantitativi e qualitativi definiti						✓
			Riesce a verificare i tempi e a rispettare le scadenze						
			Sa comunicare la propria insoddisfazione per un risultato di lavoro di un'altra persona con spirito comunque costruttivo e con l'intento di generare un miglioramento						
SEGUIRE L'AVANZAMENTO	Controllo e feedback	Capacità di effettuare regolarmente delle verifiche sul lavoro (proprio o altrui) non in modo fine a se stesso ma per garantire una prestazione regolare e costante, di buon livello e corretta e di comunicarlo agli interessati con spirito costruttivo	Sa celebrare i successi con gli altri, riconoscendo i loro meriti e trasferendo loro un ritorno positivo						✓
			Dà feedback utili per lo sviluppo professionale e la motivazione dei propri collaboratori/interlocutori						