



**IUSS**

Scuola Universitaria Superiore Pavia

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**Anno 2020**

*Deliberato dal Consiglio di Amministrazione in data 13 dicembre 2019*

## **Premessa**

L'art. 7, c.1 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, prevede l'adozione del "Sistema di misurazione e valutazione della Performance", di seguito "Sistema" e il suo aggiornamento annuale.

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

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

Il Sistema rappresenta lo strumento con il quale la Scuola definisce la metodologia per la valutazione della performance e individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance e le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema, le modalità di raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione.

Il presente documento rappresenta una revisione del SMVP adottato dalla Scuola, basata anche sulle osservazioni presentate dal Nucleo di valutazione per l'anno precedente.

## **Descrizione dell'organizzazione**

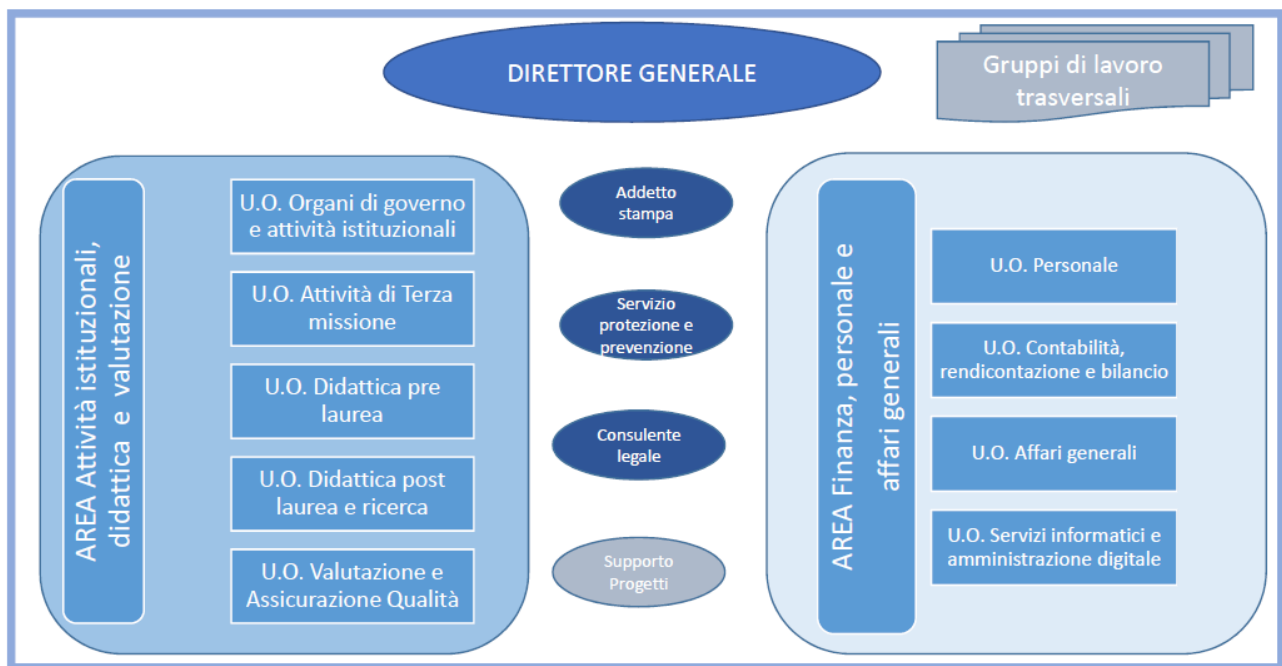
Nel 2019 la Scuola ha visto un avvio della realizzazione del progetto federativo, nato nel 2018, con la Scuola Normale e la Scuola Sant'Anna e l'applicazione del nuovo Statuto, con l'istituzione degli organi federali (Consiglio di amministrazione, Nucleo valutazione e Collegio dei revisori) e la riorganizzazione in due strutture accademiche denominate Classi, con la conseguente ridefinizione della struttura organizzativa.

Le due strutture sono:

- Classe di Scienze umane e della vita
- Classe di Scienze, tecnologie e società

Ogni Classe prevede la presenza di un Preside e di un Consiglio di Classe e articola la propria attività in ricerca e didattica pre laurea (con una differenziazione in ambiti, Scienze e tecnologie e Scienze sociali per la Classe di Scienze, tecnologie e società e Scienze umane e Scienze biomediche per la Classe di Scienze umane e della vita) e post laurea.

La struttura organizzativa risulta quindi articolata dal punto di vista funzionale in due livelli (aree e unità organizzative). Le due aree sono: Area Attività istituzionali, didattica e valutazione e Area Finanza, Personale e affari generali. Di seguito si riporta l'organigramma in vigore.



### Programmazione e ciclo integrato della performance

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

Primo passo è la definizione del Piano di orientamento strategico, i cui obiettivi generali sono declinati nel Piano di programmazione triennale. Dal 1 settembre 2019 ha avuto inizio un nuovo mandato rettorale e il 16 ottobre 2019 il Senato accademico ha approvato il nuovo Piano di orientamento strategico 2020-2022.

Il Piano di programmazione triennale, in attuazione del Piano di orientamento strategico, descrive e precisa come gli obiettivi strategici sono declinati in obiettivi trasversali per l'intera Scuola e obiettivi specifici per i singoli centri di gestione (Classe di Scienze Umane e della Vita e Classe di Scienze, Tecnologie e Società). Per ogni obiettivo viene descritta l'attività e individuati gli indicatori e i target di riferimento per ogni anno del triennio 2020/2022 e, seppur ancora in fase sperimentale, è stato avviato un processo di programmazione integrata, collegando gli obiettivi alle assegnazioni di budget.

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



Per quanto riguarda il monitoraggio del raggiungimento dei risultati, il Senato accademico ha approvato a partire dal 2018 una procedura di verifica dello stato di avanzamento della programmazione, con tre momenti distinti di rilevazione dei dati: due stati di avanzamento intermedi, uno al 30 aprile e uno al 30 settembre e un report finale sui risultati raggiunti al 31 dicembre di ogni anno.

### **Soggetti, tempi e Responsabilità**

Nel sistema di valutazione attualmente in vigore nella Scuola sono definite le seguenti attività, riassunte nella tabella sottostante:

- Entro il 31 dicembre, aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal Consiglio di amministrazione e sul quale il Nucleo di valutazione esprime un parere vincolante.
- Entro il 31 dicembre approvazione da parte del Consiglio di amministrazione del Piano di programmazione triennale, che contiene il piano di programmazione del personale, e del Bilancio di previsione, con la conseguente definizione degli obiettivi di performance organizzativa in relazione agli obiettivi contenuti nel Piano di programmazione triennale, dal Rettore, dai Presidi e dal Direttore generale. A tali obiettivi viene attribuita la previsione di risorse economiche, umane e strumentali necessarie al loro raggiungimento.
- Entro il 31 gennaio approvazione da parte del Consiglio di amministrazione, sentito il Senato accademico, del Piano Integrato della Performance nel quale sono definiti obiettivi ed indicatori della performance organizzativa attribuiti al Direttore generale. In seguito all'approvazione del Piano Integrato, il Direttore Generale assegna formalmente ai Responsabili di Area indicatori ed obiettivi di performance organizzativa le attività da realizzare nell'anno e, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento.
- Nel corso dell'anno vengono realizzati tre momenti di verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, al 30 aprile, al 30 settembre e al 31 dicembre, finalizzati a rilevare eventuali scostamenti da quanto programmato ed identificare azioni correttive o la riformulazione motivata degli obiettivi stessi o delle attività o target relativi (di norma a ottobre sulla base dello stato di avanzamento al 30 settembre). Lo stato di avanzamento della programmazione al 30 settembre e al 31 dicembre viene sottoposto al Nucleo di Valutazione per la verifica di competenza.
- Il report finale al 31 dicembre sul raggiungimento degli obiettivi entra a far parte integrante della Relazione sulla Performance, approvata dal Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno dell'anno successivo e validata dal Nucleo di valutazione. Una volta intervenuta tale approvazione, si avvia il processo di corresponsione della premialità individuale: la valutazione del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione su proposta del Nucleo di valutazione; la valutazione del personale di categoria EP spetta al Direttore generale; la valutazione del personale tecnico-amministrativo afferente alle Aree spetta al Direttore generale in collaborazione con i Responsabili delle Aree.

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

DOCUMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE	ITER	TEMPI
<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance</b>	Consiglio di amministrazione federato Nucleo di valutazione federato	Elaborazione del Sistema da parte del Direttore generale Invio al Nucleo per parere vincolante Approvazione CdA	31 dicembre
<b>Piano integrato della performance</b>	Consiglio di amministrazione federato	Elaborazione del Piano da parte del Direttore generale Approvazione CdA con parere del Senato e del Nucleo sull'approccio metodologico	31 gennaio
<b>Piano triennale della trasparenza e di prevenzione della corruzione</b>	Consiglio di amministrazione federato	Elaborazione del Piano da parte del Direttore generale Approvazione CdA con parere del Senato	31 gennaio
<b>Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni</b>	Nucleo di valutazione federato	Elaborazione della Relazione da parte del Nucleo di valutazione. Trasmissione al Rettore, al Direttore Generale e al CdA	Non previsto
<b>Relazione sulla performance</b>	Consiglio di amministrazione federato	Elaborazione della Relazione da parte del Direttore generale Approvazione CdA con parere del Senato e validazione del Nucleo di valutazione	30 giugno

### La valutazione della performance

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

*a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10;*

*b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;*

*c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*

*d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*

*e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*

*f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni ed di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.”*

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

- **performance istituzionale**
- **performance organizzativa**
- **performance individuale**

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

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

### **Valutazione della performance istituzionale**

La Scuola, a partire dalla programmazione dal 2017 ha sistematizzato il processo di programmazione, attivando una procedura approvata dal Senato e introducendo meccanismi di monitoraggio e verifica degli obiettivi definiti. Nel piano di programmazione triennale, la Scuola definisce, sulla base del Piano strategico, gli obiettivi di performance istituzionale, che riguardano la Scuola nel suo complesso. Tale performance è misurata sulla base di indicatori e target definiti in relazione agli obiettivi generali, di didattica, di ricerca e di terza missione.

Come detto sopra, per quanto riguarda la valutazione della performance istituzionale, la Scuola prevede tre scadenze per il monitoraggio (30 aprile, 30 settembre e 31 dicembre) dello stato di avanzamento della realizzazione delle attività nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione previste nel Piano di programmazione triennale, contenente l'analisi del raggiungimento dei target definiti. Sulla base dell'individuazione di eventuali criticità e/o del cambiamento del contesto di riferimento, la Scuola procede contestualmente alla revisione/annullamento degli obiettivi e dei target definiti, motivando la singola decisione. I report di monitoraggio sono presentati al Senato accademico. Il report finale sull'anno (al 31 dicembre) è presentato al Consiglio di amministrazione per delibera di competenza e trasmesso al Nucleo di valutazione per verifica dello stato di avanzamento delle attività e del rispetto dei tempi previsti, sulla base dei target definiti, e per validazione delle eventuali revisioni degli obiettivi e dei target definiti.

### **Valutazione della performance organizzativa**

La performance organizzativa riguarda l'andamento dell'organizzazione e la sua capacità di raggiungere gli obiettivi gestionali che discendono direttamente da quelli strategici. Tale performance è misurata sulla base di indicatori e target definiti in relazione agli obiettivi attribuiti al Direttore generale dal Consiglio di amministrazione. Nel piano integrato si concretizza il collegamento tra strategia e programmazione gestionale attraverso l'assegnazione dei suddetti obiettivi.

Gli obiettivi organizzativi sono assegnati al Direttore generale dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio ed entro il mese di febbraio vengono attribuiti gli obiettivi di performance organizzativa alle Aree, declinando le azioni da realizzare nell'anno e identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento. Entro trenta giorni dall'assegnazione di tali obiettivi, i Responsabili di Area provvedono a definire le attività delle unità organizzative di afferenza in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche per i responsabili di U.O.

Contestualmente al monitoraggio della performance istituzionale e con le stesse modalità sopra descritte viene effettuata la valutazione delle performance organizzativa, con il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività previste nel Piano integrato. Come già visto, la rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno avviene con la presentazione della Relazione sulla Performance sottoposta alla delibera del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno dell'anno successivo.

### **Valutazione della performance individuale**

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

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

Il riferimento normativo per la pubblica amministrazione è l'art. 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 "Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale" nel quale la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) alla performance organizzativa della struttura di afferenza (con peso prevalente)
- b) alla performance su obiettivi individuali;
- c) ai comportamenti organizzativi;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale, effettuata dal personale dirigente è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione della performance individuale è differenziata per le diverse categorie di personale in relazione al ruolo agito nella Scuola allo scopo di tenere in considerazione le diverse responsabilità. Nella tabella seguente si mostrano i pesi delle componenti da valutare per ogni categoria di personale:



Categoria di personale	Performance organizzativa Scuola	Performance organizzativa Area	Comportamenti organizzativi	Customer satisfaction
Direttore Generale	95%	-	-	5%
Responsabili di Area	15%	50%	30%	5%
Responsabili di U.O.	10%	45%	40%	5%
Personale senza incarico di responsabilità	5%	40%	50%	5%

Tabella 1

Gli obiettivi di performance organizzativa, che sono derivati dagli obiettivi strategici e trasversali della Scuola e ne rappresentano la declinazione in obiettivi gestionali e progettuali, sono declinati nel Piano integrato e attribuiti al Direttore generale.

Gli obiettivi di performance organizzativa dell'Area sono definiti dal Direttore Generale in coerenza con gli obiettivi previsti nel Piano integrato e attribuiti ai Responsabili di Area.

Secondo quanto previsto dall'articolo 20 del CCNL per il triennio 2016-2018, ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

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

Il processo di valutazione della prestazione del Direttore Generale prevede che il Consiglio di Amministrazione federato assegni gli obiettivi, che vengono declinati in azioni, indicatori e target nel Piano integrato per l'anno di riferimento, secondo una griglia allegata al documento stesso di cui si riporta sotto il modello.

Gli obiettivi del Direttore generale vengono declinati in azioni finalizzate al raggiungimento del risultato previsto, valutate in termini percentuali, anche con pesi diversi. I singoli obiettivi sono a loro volta pesati a seconda dell'importanza che rivestono nel contesto generale e sono collegati all'obiettivo di riferimento del Piano di programmazione e al budget.

OBIETTIVO		
<b>Descrizione</b>	.....	
<b>Peso</b>	...%	
Declinazione in azioni		
<b>Azione 1</b>	Descrizione	Peso ...%
<b>Azione 2</b>	Descrizione	Peso ...%
<b>Azione ...</b>	Descrizione	Peso ...%
<b>Somma</b>		100%
<b>RIF. Obiettivo piano di programmazione</b>		
		Descrizione
<b>BUDGET</b>		.....

Tabella 2

La media dei risultati degli obiettivi previsti, riparametrata al 95% concorre a definire la percentuale di indennità da attribuire al Direttore generale, sommata alla percentuale relativa ai risultati della customer satisfaction, secondo il seguente schema:

OBIETTIVI	Raggiungimento complessivo	Raggiungimento pesato	Peso complessivo
<b>Obiettivo 1</b>	...%	...%	95%
<b>Obiettivo 2</b>	...%	...%	
<b>Obiettivo ...</b>	...%	...%	
<b>Media</b>		...%	
CUSTOMER SATISFACTION	Risultati		5%
<b>CS docenti e ricercatori</b>	...	Attribuzione on/off con valore medio $\geq 3$	
<b>CS PTA</b>	...		
<b>CS studenti</b>	...		
<b>Media</b>	...		

Tabella 3

La valutazione del Direttore generale viene svolta sulla base della verifica del raggiungimento degli obiettivi come sopra definiti, in coerenza con gli obiettivi di programmazione, secondo quanto inserito nel Piano integrato.

Il Nucleo di Valutazione federato è chiamato ad esprimere eventuali raccomandazioni sulle modalità di definizione e di valutazione degli obiettivi e a trasmettere al Consiglio di amministrazione federato un parere in merito al raggiungimento dei risultati del Direttore generale nell'anno di riferimento.

A fine anno, il processo di valutazione dei risultati raggiunti prevede:

- un'autovalutazione da parte del Direttore generale;
- una valutazione da parte del Rettore trasmessa al Nucleo di valutazione federato;

- un parere del Nucleo di Valutazione federato, espresso sulla base della valutazione del Rettore, ai fini della proposta al Consiglio di Amministrazione federato di attribuzione dell'indennità da corrispondere al Direttore Generale;
- una deliberazione del Consiglio di amministrazione federato dell'indennità proporzionata alla valutazione finale.

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

Al fine di indirizzare le attività amministrative e l'impegno di tutto il personale al raggiungimento degli obiettivi della Scuola, viene utilizzato dal Direttore Generale il meccanismo del *cascading* per assegnare gli obiettivi specifici al personale non dirigente, che possono essere di gruppo o individuali in relazione alle diverse responsabilità assegnate al ruolo.

Si riportano di seguito i pesi delle componenti da valutare per ogni categoria di personale:

<b>Categoria di personale</b>	<b>Performance organizzativa Scuola</b>	<b>Performance organizzativa Area</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>	<b>Customer satisfaction</b>
<b>Responsabili di Area</b>	15%	50%	30%	5%
<b>Responsabili di U.O.</b>	10%	45%	40%	5%
<b>Personale senza incarico di responsabilità</b>	5%	40%	50%	5%

Tabella 4

Per ciascuna categoria al livello di performance è collegata l'erogazione della parte premiale, nei limiti del fondo certificato, secondo lo schema che segue:

<b>Categoria di personale</b>	<b>Retribuzione di posizione</b>	<b>Retribuzione di risultato</b>	<b>Componenti</b>
<b>Responsabili di Area</b>	X	$Y = 30\%X$	<b>15%:</b> Indice (%) della performance organizzativa Scuola <b>50%:</b> Indice (%) della performance organizzativa Area <b>30%:</b> Comportamenti organizzativi: 100% se = 5; 75% se $\geq 4$ ; 50% se $\geq 3$ <b>5%:</b> Customer satisfaction On/Off se $\geq 3$
<b>Responsabili di U.O.</b>	X-1/3X	= 1/3X (con soglia al 60%)	<b>10%:</b> Indice (%) della performance organizzativa Scuola <b>45%:</b> Indice (%) della performance organizzativa Area <b>40%:</b> Comportamenti organizzativi: 100% se = 5; 75% se $\geq 4$ ; 50% se $\geq 3$ <b>5%:</b> Customer satisfaction On/Off se $\geq 3$

Tabella 5

L'attribuzione della parte premiale al personale senza incarico di responsabilità viene effettuata secondo lo schema che segue:

Categoria di personale	Componenti
<b>Personale senza incarico di responsabilità</b>	<b>5%:</b> Indice (%) della performance organizzativa Scuola <b>40%:</b> Indice (%) della performance organizzativa Area <b>50%:</b> Comportamenti organizzativi: 100% se = 5; 75% se $\geq 4$ ; 50% se $\geq 3$ <b>5%:</b> Customer satisfaction On/Off se $\geq 3$

Tabella 6

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata sulla base di schede differenziate per profilo di ruolo. La metodologia adottata per la definizione dei profili di ruolo prevede lo sviluppo professionale su due assi, quello manageriale e quello professionale, come schematizzato di seguito:

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

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

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

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

declinati i comportamenti organizzativi (all. n. 1) coerenti con ogni posizione e sono state predisposte le singole schede per ogni dipendente.

I contenuti principali delle schede adottate sono:

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

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

La valutazione della customer satisfaction viene effettuata sulla base delle seguenti dimensioni:

A. Soddisfazione utenza: livello di soddisfazione dei docenti-ricercatori e personale tecnico amministrativo sui servizi amministrativi

B. Soddisfazione utenza: livello di soddisfazione studenti sui servizi amministrativi

Tali dimensioni potrebbero essere oggetto di revisione o integrazione in fase di redazione del Piano integrato.

In relazione alla dimensione A verrà utilizzato un questionario di soddisfazione dell'utenza rivolto a docenti, ricercatori, assegnisti e personale tecnico amministrativo e verrà considerato come valore target un punteggio superiore a 3 (su scala da 1 a 6).

In relazione alla dimensione B verranno utilizzate alcune variabili dei questionari sui servizi utilizzati dal Presidio Qualità per la rilevazione della soddisfazione degli allievi. Il valore target verrà definito sulla base delle variabili utilizzate.

La procedura per la valutazione della performance individuale del personale non dirigente è descritta nel manuale operativo, che viene emanato con atto del Direttore generale.

### **Procedure di conciliazione**

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

In particolare, qualora il valutato non concordi con la valutazione ricevuta può, entro 15 giorni dalla data di sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione, formulare proprie osservazioni sulle quali dovrà essere acquisito il parere di una Commissione, appositamente costituita, che è tenuta a deliberare entro i 20 giorni successivi.

## Allegato - Elenco dei comportamenti organizzativi valutabili

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

Le famiglie di competenza sono:

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

Ciascun macro ruolo sopra definito viene ripartito su 4 processi:

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

## Processo Integrazione

### Famiglia Multifunctional Manager di Integrazione

#### Problem Solving Complesso

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

#### Problem Solving Operativo

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

#### Innovazione

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

#### Decisione

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

#### Realizzazione

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

#### Organizzazione

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

#### Gestione risorse umane

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

#### Relazioni esterne – negoziazione

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

#### Relazioni Interne – cooperazione

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

## Famiglia Manager di Integrazione

### Problem Solving Complesso

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

### Problem Solving Operativo

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

### Innovazione

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

### Decisione

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

### Realizzazione

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

### Organizzazione

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

### Gestione risorse umane

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

### Relazioni esterne – negoziazione

- Gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni contribuendo a rappresentare la Scuola.
- Riesce ad individuare le posizioni proprie e degli interlocutori esterni in modo da evidenziare e sfruttare le opportunità offerte dal contesto.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali (consulenti, fornitori, associazioni, ecc.), tenendo conto della strategia perseguita dalla Scuola con un forte orientamento all'obiettivo.

### Relazioni interne – cooperazione

- Si muove secondo una prospettiva non settoriale. Costruisce relazioni che producono sinergia con le altre strutture di Scuola.
- Nelle situazioni di conflitto interfunzionali che si vengono a creare, media efficacemente la propria posizione con le altre con l'obiettivo di perseguire il migliore risultato possibile per la Scuola.
- In presenza di conflitti con altre funzioni individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.



- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui processi messi in atto e sui conseguenti risultati.

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

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

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

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

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

### **Relazioni interne – cooperazione**

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

### **Famiglia Consultant di Integrazione**

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

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

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

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

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

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

### **Famiglia Specialist di Integrazione**

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

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

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

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

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

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

### **Famiglia Employee di Integrazione**

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

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

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

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

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

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

- Si dimostra flessibile e attivo nel cercare accordi e soluzioni comuni riducendo al minimo gli elementi di conflittualità.

## Processo Relazioni Esterne

### Famiglia Multifunctional Manager Relazioni Esterne

#### Problem Solving Complesso

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

#### Problem Solving Operativo

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

#### Innovazione

- Contribuisce all'individuazione di soluzioni innovative.
- Si mantiene costantemente aggiornato sull'evoluzioni del comparto universitario sia a livello nazionale e internazionali, individuando benchmark di riferimento per lo sviluppo di nuove idee.
- Comprende l'evoluzione delle necessità complessive del contesto: nuovi modelli di organizzazione dei servizi che trasferisce all'interno della Scuola.

#### Decisione

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

#### Realizzazione

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

#### Organizzazione

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

#### Gestione risorse umane

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

#### Relazioni esterne – negoziazione

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

#### Relazioni Interne – cooperazione

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

- In presenza di conflitti con altre funzioni, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti dall' Scuola.

### **Famiglia Manager Relazioni Esterne**

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

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

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

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

### **Relazioni Interne – cooperazione**

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

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

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

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



### **Relazioni esterne – negoziazione**

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

### **Relazioni Interne – cooperazione**

- Sa comunicare e concretizza le relazioni con le altre strutture della Scuola senza creare rivalità tra le funzioni/strutture.
- In presenza di conflitti con altre funzioni, siano essi interni alla Scuola, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Alimenta la fiducia e la qualità della relazione creando la condivisione sui risultati ottenuti.

### **Famiglia Consultant Relazioni Esterne**

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

- Grazie alla sua autorevolezza svolge in ogni circostanza una efficace funzione di riferimento per le competenze possedute.



- Attraverso l'utilizzo e la padronanza del suo bagaglio di competenze, riesce ad intervenire con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team.
- Supporta l'area in azioni di coaching e tutoring del team in termini di sviluppo di competenze.

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

- Sa valutare e valorizzare i bisogni del proprio interlocutore esterno allo scopo di evidenziare le tecniche e le metodologie più coerenti per soddisfarli.
- Promuove e valorizza l'immagine di Scuola, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Grazie ad una visione complessiva riesce a rendere le politiche commerciali o di acquisto più efficaci rispetto ai vari contesti negoziali e alle varie tipologie di interlocutore.

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

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

### **Famiglia Specialist Relazioni Esterne**

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

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

### **Relazioni esterne – negoziazione**

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

### **Relazioni Interne – cooperazione**

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

### **Famiglia Employee Relazioni Esterne**

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

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

### **Relazioni esterne – negoziazione**

- Gestisce ed intrattiene relazioni con l'interlocutore, individuando le esigenze da soddisfare e le potenzialità del contesto.

- Sulla base delle esigenze dell'interlocutore fornisce/chiede la documentazione necessaria per la migliore comprensione della richiesta.
- Segue attentamente il contesto di competenza, siano essi fornitori o utenza, mostrando disponibilità e professionalità nei rapporti indirizzati a costruire una relazione di fiducia.

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

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

## **Processo Amministrativo**

### **Famiglia Multifunctional Amministrativo**

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

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

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

- Promuove e gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando l' Scuola.

- Riesce ad individuare le proprie posizioni e quelle dell'interlocutore esterno in modo da evidenziare e cogliere le opportunità offerte dal contesto.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, muovendosi con senso della strategia ed un forte orientamento all'obiettivo.

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

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

#### **Famiglia Manager Amministrativo**

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

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

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

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

##### **Innovazione**

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

##### **Decisione**

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

##### **Realizzazione**

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

##### **Organizzazione**

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

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

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

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

- Gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando l' Scuola.

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

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

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

### **Famiglia Middle Manager Amministrativo**

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

- Comunica ai collaboratori quali competenze sono richieste in relazione al ruolo ricoperto e quali risultati sono richiesti all'unità.
- Osserva costantemente le capacità espresse, le conoscenze possedute e i risultati ottenuti dalle risorse gestite valutandone gli scostamenti in relazione a quanto richiesto al ruolo.
- Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.

- Valuta lo sviluppo professionale dei propri collaboratori con cognizione attenendosi a eventi o situazioni osservate e comunicate, sapendo cogliere le differenze e discriminando le valutazioni su basi oggettive.

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

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

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

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

### **Famiglia Consultant Amministrativo**

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

### **Gestione risorse umane**

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

### **Relazioni esterne – negoziazione**

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

### **Relazioni interne – cooperazione**

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

## **Famiglia Specialist Amministrativo**

### **Problem Solving Complesso**

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

### **Problem Solving Operativo**

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

### **Innovazione**

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

### **Decisione**

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

### **Realizzazione**

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

### **Organizzazione**

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



### **Gestione risorse umane**

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

### **Relazioni esterne – negoziazione**

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

### **Relazioni interne – cooperazione**

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

## **Famiglia Employee Amministrativo**

### **Problem Solving Complesso**

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

### **Problem Solving Operativo**

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

### **Innovazione**

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

### **Decisione**

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

### **Realizzazione**

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

### **Organizzazione**

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

### **Gestione risorse umane**

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



### **Relazioni esterne – negoziazione**

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

### **Relazioni interne – cooperazione**

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

## **Processo Produzione**

### **Famiglia Multifunctional di Produzione**

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

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

### **Relazioni esterne – negoziazione**

- Promuove e gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando l' Scuola.

- Riesce ad individuare le proprie posizioni e quelle del contesto esterno in modo da evidenziare e cogliere le opportunità offerte dal contesto.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, muovendosi con senso della strategia ed un forte orientamento all'obiettivo.

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

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

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

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

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

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

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

##### **Innovazione**

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

##### **Decisione**

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

##### **Realizzazione**

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

##### **Organizzazione**

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

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

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

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

- Riesce ad individuare le posizioni proprie e quelle della controparte in modo da chiarire possibili margini di negoziazione.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, tenendo conto della strategia perseguita dalla Scuola con un forte orientamento al risultato.

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

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

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

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

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

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

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

#### **Gestione risorse umane**

- Comunica ai collaboratori quali competenze sono richieste in relazione al ruolo ricoperto e quali risultati sono richiesti all'unità.
- Osserva costantemente le capacità espresse, le conoscenze possedute e i risultati ottenuti dalle risorse gestite valutandone gli scostamenti in relazione a quanto richiesto al ruolo.
- Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.

- Valuta lo sviluppo professionale dei propri collaboratori con cognizione attenendosi a eventi o situazioni osservate e comunicate, sapendo cogliere le differenze e discriminando le valutazioni su basi oggettive.

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

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

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

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

### **Famiglia Consultant di Produzione**

#### **Problem Solving Complesso**

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

#### **Problem Solving Operativo**

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

#### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno nazionale ed internazionale, proponendo nuove soluzioni.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore e contribuisce al loro sviluppo.
- Sperimenta le nuove idee allo scopo di migliorare i processi.

#### **Decisione**

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

#### **Realizzazione**

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

#### **Organizzazione**

- Verifica la congruenza dei processi messi in atto e il loro eventuale impatto sulle strutture della Scuola.
- Utilizza la sua conoscenza del contesto per predisporre miglioramenti e correttivi per mantenere/ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze nel definire i processi che assicurano alle strutture della Scuola di agire in maniera efficace.

#### **Gestione risorse umane**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

##### **Innovazione**

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

##### **Decisione**

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

##### **Realizzazione**

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

##### **Organizzazione**

- È puntuale e tempestivo nel verificare la congruenza tra il processo gestito e gli standard attesi.
- Sa valutare gli effetti immediati e futuri di anomalie riscontrate nei processi organizzativi e sa come predisporre i correttivi necessari per ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze del processo gestito in modo da assicurare un'azione efficace.

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

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

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

- Sa valutare e valorizzare i bisogni dell'utenza con opportune azioni di informazione sul servizio atte a rafforzare l'azione della Scuola.
- Promuove e valorizza l'immagine di Scuola, procurandosi consensi e fiducia nei momenti di supporto alle azioni commerciali presso l'utenza acquisita e potenziale.

- Riesce a sviluppare la propria efficacia/sensibilità commerciale nei più vari contesti negoziali.

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

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

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

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

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

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

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

##### **Innovazione**

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

##### **Decisione**

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

##### **Realizzazione**

- È in grado di realizzare e perfezionare attività e compiti definiti sulla base della normativa e delle procedure accettando positivamente le azioni di controllo e verifica.
- Aggiorna i dati di contesto, archivia e mantiene le informazioni relative ai servizi, allo scopo di renderle facilmente fruibili alle strutture che le richiedono.
- Comprende e affronta con disponibilità i momenti di sovraccarico di lavoro anche qualora richiedano un impegno straordinario.

##### **Organizzazione**

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

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

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

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

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

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

- Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa dimostrandosi flessibile anche in quelle più critiche.

- A seconda dell'ambiente lavorativo in cui opera, collabora e adatta il proprio comportamento per ottenere stabili ed efficaci sinergie e contribuire al raggiungimento degli obiettivi.
- Si dimostra flessibile e attivo nel cercare accordi e soluzioni comuni riducendo al minimo gli elementi di conflittualità.