



Scheda di valutazione del comportamento organizzativo

DIRETTORE GENERALE – DIRIGENTI

Macroarea	Fattori di valutazione	Valutazione
	<p><i>*Legenda valutazione:</i> 1=non in linea con le aspettative, 2= parzialmente in linea con le aspettative, da migliorare, 3=sostanzialmente in linea con le aspettative, 4=pienamente in linea con le aspettative, 5=in linea con le aspettative anche in situazioni complesse, 6=oltre le aspettative, eccellenza</p>	(valori da 1 a 6)*
<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">LEADERSHIP</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i></p> <p>guidare e orientare le energie nella direzione comune, favorire la partecipazione, l'assunzione di responsabilità e la realizzazione delle potenzialità; essere punto di riferimento solido e autorevole nel raggiungimento dei risultati, nell'affrontare le criticità e nella realizzazione dei cambiamenti.</p>	<p>a) Visione strategica, pianificazione e controllo</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Traduce la direzione strategica dell'Ateneo e la traduce in "concretezza operativa" (obiettivi e priorità), comunicando e condividendo con i Responsabili la visione dell'Area, obiettivi, priorità. ▪ Pianifica le attività dell'area e assegna le risorse sulla base delle linee strategiche dell'ateneo, confrontandosi con le altre Aree e ponendo attenzione agli impatti su attività e processi collegati. ▪ Effettua sistematiche riunioni di programmazione, monitoraggio e riallineamento a livello di Area e con le altre Aree. ▪ Ridefinisce con prontezza e flessibilità i piani e i programmi alla luce di eventuali cambiamenti nelle condizioni contestuali e/o nelle priorità, coinvolgendo opportunamente le figure interessate. ▪ Segue l'evoluzione della normativa relativa ai processi che l'area sovrintende, ne comprende gli impatti e pone attenzione a cogliere rischi/opportunità/necessità di approfondimento, coinvolgendo opportunamente le figure interessate 	
	<p>b) Responsabilità e decisionalità</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prende in mano le situazioni con senso di urgenza, adoperandosi per anticipare problemi/criticità e/o per farvi fronte in modo efficace ("non lascia cadere") ▪ Si assume la responsabilità delle decisioni, facendosi percepire come un punto di riferimento presente, solido e autorevole ▪ Trasmette equilibrio nelle decisioni: dà indicazioni/agisce in modo tempestivo (in tempo utile, non lascia scivolare i problemi) ma non impulsivo (valutando diverse alternative, confrontandosi, acquisendo informazioni) e fa attenzione a "rassicurare" circa la propria "presa in carico" ▪ Assume decisioni nel rispetto dei vincoli normativi e procedurali, interpretandoli in modo competente al fine di trovare soluzioni efficaci alle criticità/opportunità contingenti ed evitando irrigidimenti o formalismi non necessari (contrario della burocrazia difensiva) 	

	c) Empowerment e valorizzazione dei collaboratori	
CONSAPEVOLEZZA ISTITUZIONALE E DI RUOLO <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> muoversi all'interno dell'istituzione in modo coerente al proprio ruolo e al sistema di relazioni in cui si è inseriti, fornendo in modo consapevole il proprio contributo per la realizzazione della mission	a) Consapevolezza istituzionale e di ruolo	
ORIENTAMENTO ALL' UTENTE INTERNO ED ESTERNO <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> adottare la prospettiva del proprio "cliente" (il beneficiario diretto del risultato della propria attività) e farsi parte attiva nel cercare di soddisfarne le esigenze attraverso il proprio modo di lavorare e di relazionarsi	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si adopera con azioni mirate e attraverso il proprio modo di comunicare e di operare per trasmettere ai collaboratori il senso di "essere parte di un progetto" (dare il senso del lavoro - come quando e perché facciamo le cose) e per favorire partecipazione e senso di appartenenza ▪ Favorisce il conseguimento dei risultati da parte dei collaboratori, comunicando efficacemente obiettivi, priorità e vincoli e supportando nella risoluzione dei problemi (ascolto, approfondimento, aiuto nell'inquadrarli all'interno del contesto, mettere in contatto aree/funzioni diverse ...) ▪ Conosce e valorizza le competenze e le risorse dei collaboratori, delega in modo appropriato, graduando il proprio intervento in relazione all'effettiva autonomia e promuovendo la cultura della responsabilità e dell'orientamento ai risultati ▪ Osserva, approfondisce e valuta il lavoro dei collaboratori e restituisce feedback in modo sistematico, aperto e costruttivo, promuovendo lo sviluppo professionale ▪ Coglie le esigenze/opportunità di crescita professionale e adotta iniziative mirate per lo sviluppo delle competenze 	
COLLABORAZIONE E	a) Confronto e circolazione delle informazioni	
	a) Definizione/applicazione di strumenti, standard e/o procedure	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel suo agire e nelle sue scelte trasmette e testimonia le scelte dell'Ateneo e ne persegue gli obiettivi ▪ Si adopera per essere efficace "cinghia di trasmissione" fra Vertici e Collaboratori, avendo cura di promuovere e mantenere una comunicazione efficace ▪ Si muove nel rispetto dei ruoli, non bypassa i responsabili, mantiene correttamente informate le figure coinvolte ... ▪ Partecipa alle decisioni con senso critico e, una volta assunta una decisione, la applica e la sostiene anche se diversa dalla propria idea ▪ Esprime coerenza e trasparenza nelle scelte ▪ In tutte le occasioni di relazione, interne ed esterne, ha cura di tutelare l'immagine dell'Ateneo e di rappresentarne i valori ▪ E' attento alla riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo 	
	b) Gestione delle attività e delle relazioni	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effettua sistematicamente un monitoraggio delle esigenze/problematiche dell'utenza (interna e/o esterna) ▪ Partecipa in modo attivo e propositivo alla definizione degli standard di qualità dei servizi ▪ Promuove, adotta e pubblicizza policy per qualità servizi ▪ Investe energie e risorse per la semplificazione dell'accesso al servizio/della documentazione ... nell'ottica del target di riferimento 	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approfondisce le richieste/le situazioni cercando di capire i reali bisogni e il contesto di riferimento ▪ Prende in carico le richieste, non le lascia cadere ▪ Si forma e si informa per fornire risposte competenti, cerca soluzioni che rispondono alle esigenze ▪ Gestisce i vincoli normativi cercando, con ragionevolezza, soluzioni semplici per l'utente ▪ Si relaziona con gentilezza e professionalità 	

<p>GIOCO DI SQUADRA <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> interagire efficacemente con i colleghi, mettendo a disposizione le proprie risorse per favorire il lavoro di tutti e per creare un ambiente di lavoro positivo e supportivo</p>	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorisce la circolazione tempestiva ed efficace delle informazioni e utilizza in modo efficace gli strumenti/canali di comunicazione ▪ Pone attenzione a coinvolgere in modo appropriato e tempestivo tutti le figure impattate da un'attività o da un processo, in modo da favorire le sinergie e mantenere un corretto allineamento nelle informazioni ▪ Propone momenti di confronto fra dirigenti/responsabili apicali ▪ Facilita il confronto fra UO (internamente ed esternamente all'Area) e propone momenti di incontro per condividere conoscenze utili ▪ Partecipa attivamente ai momenti di confronto, mettendo a disposizione le proprie conoscenze e le proprie idee ▪ Condivide le informazioni e trasmette agli altri il proprio sapere ▪ E' disponibile al dialogo e al confronto 	
	<p>b) Cura del clima e delle relazioni</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si adopera per far sentire i collaboratori parte di un progetto comune e per incoraggiare lo spirito di squadra, creando occasioni di conoscenza e di collaborazione e integrando il contributo di tutti ▪ Coinvolge collaboratori e colleghi nella costruzione di relazioni positive e di un clima aperto e collaborativo ▪ Pone attenzione a dimostrarsi imparziale ▪ Gestisce i conflitti con equilibrio, ridimensionandoli, cercando di anticiparli ▪ Nelle situazioni di stress o di pressione, trasmette tranquillità, positività ed equilibrio 	
<p>ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO e ALL'INNOVAZIONE <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> ricercare e valorizzare le occasioni di apprendimento, favorire l'innovazione e agevolare i cambiamenti, nell'ottica del miglioramento e della crescita continua</p>	<p>a) Flessibilità e apertura al cambiamento</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stimola e ascolta idee e feedback dei collaboratori, valorizzandoli come opportunità di miglioramento ▪ Coglie in un cambiamento normativo/tecnologico/ organizzativo delle opportunità di innovazione ▪ E' aperto e attento all'ottimizzazione e efficientamento continuo dei processi ▪ Investe tempo e destina risorse su progetti innovativi 	
	<p>b) Apprendimento e formazione</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Guarda all'esterno - partecipa a eventi - conosce e approfondisce le best practice di altri atenei/enti ▪ Partecipa e fa partecipare a network professionali ▪ Si aggiorna sistematicamente ▪ Individua e propone percorsi e iniziative (per sè e per collaboratori) - per garantire adeguate competenze rispetto a novità e cambiamenti 	



UNIVERSITÀ DI PARMA

Scheda di valutazione del comportamento organizzativo

AREA ELEVATE PROFESSIONALITA'

(P.O. Responsabile Unità Organizzativa)

Macroarea	Fattori di valutazione <i>*Legenda: 1=non in linea con le aspettative, 2= parzialmente in linea con le aspettative, da migliorare, 3=sostanzialmente in linea con le aspettative, 4=pienamente in linea con le aspettative, 5=in linea con le aspettative anche in situazioni complesse, 6=oltre le aspettative, eccellenza</i>	Valutazione (valori da 1 a 6)*
GUIDA DEL TEAM <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> guidare i collaboratori nel raggiungimento dei risultati e nella crescita professionale, assicurando un'efficace e positivo ambiente di lavoro e alimentando la motivazione, il coinvolgimento e l'impegno	a) Visione organizzativa e coordinamento	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Programma e organizza le attività di propria competenza, in funzione degli obiettivi e delle priorità dell'Area di appartenenza e delle sue articolazioni operative, ponendo attenzione agli impatti su attività e processi collegati▪ Organizza le attività e le risorse, definisce processi, metodi e strumenti di lavoro, nel rispetto dei vincoli normativi, dei regolamenti e delle procedure, in funzione delle tempistiche e dei risultati da ottenere▪ Effettua sistematiche riunioni di programmazione, monitoraggio e riallineamento a livello di UO e partecipa alle riunioni di Area▪ Monitora gli adeguamenti normativi relativamente ai processi che l'UO gestisce, si attiva per tradurli in ... segnala e coinvolge opportunamente le figure interessate	
	b) Responsabilità e iniziativa	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Si attiva nelle situazioni con tempestività e spirito di iniziativa, cogliendone il grado di urgenza/importanza, ricercando attivamente soluzioni/risorse/competenze per risolvere i problemi▪ Compie le scelte connesse al proprio ruolo agendo un'autonomia commisurata alla delega ricevuta e assicurandosi di mantenere un corretto allineamento con i colleghi e con il Dirigente▪ Valuta le diverse alternative alla luce delle implicazioni sui processi/attività collegate e considerando rischi e opportunità▪ Individua e propone/attua soluzioni nel rispetto dei vincoli normativi e procedurali, interpretandoli in modo competente al fine di trovare soluzioni efficaci alle	

	criticità/opportunità contingenti ed evitando irrigidimenti o formalismi non necessari	
	c) Motivazione e crescita dei collaboratori	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sostiene e favorisce con il proprio modo di comunicare e operare la motivazione e partecipazione dei propri collaboratori (dare il senso del lavoro - come quando e perché facciamo le cose) ▪ Favorisce il conseguimento dei risultati da parte dei collaboratori, comunicando efficacemente obiettivi, priorità e vincoli e supportando nella risoluzione dei problemi (ascolto, approfondimento, aiuto nell'inquadrarli all'interno del contesto, mettere in contatto aree/funzioni diverse ...) ▪ Conosce e valorizza le competenze e le risorse dei collaboratori, delega in modo appropriato, graduando il proprio intervento in relazione all'effettiva autonomia e promuovendo la cultura della responsabilità e dell'orientamento ai risultati ▪ Osserva, approfondisce e valuta il lavoro dei collaboratori e restituisce feedback in modo sistematico, aperto e costruttivo, promuovendo lo sviluppo professionale ▪ Coglie le esigenze/opportunità di crescita professionale e adotta iniziative mirate per lo sviluppo delle competenze 	
<p>CONSAPEVOLEZZA ISTITUZIONALE E DI RUOLO</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> muoversi all'interno dell'istituzione in modo coerente al proprio ruolo e al sistema di relazioni in cui si è inseriti, fornendo in modo consapevole il proprio contributo per la realizzazione della mission</p>	a) Consapevolezza istituzionale e di ruolo	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel suo agire e nelle sue scelte trasmette e testimonia le scelte dell'Ateneo e ne persegue gli obiettivi ▪ Si adopera per essere efficace "cinghia di trasmissione" fra Dirigenti e Collaboratori, avendo cura di promuovere e mantenere una comunicazione efficace ▪ Si muove nel rispetto dei ruoli, non bypassa i responsabili, mantiene correttamente informate le figure coinvolte ... ▪ Partecipa alle decisioni con senso critico e una volta assunta una decisione la applica e la sostiene anche se diversa propria idea ▪ Esprime coerenza e trasparenza nelle scelte ▪ In tutte le occasioni di relazione, interne ed esterne, ha cura di tutelare l'immagine dell'Ateneo e di rappresentarne i valori ▪ E' attento alla riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo 	
<p>ORIENTAMENTO ALL' UTENTE INTERNO ED ESTERNO</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> adottare la prospettiva del proprio "cliente" (il beneficiario diretto del risultato della propria attività) e farsi parte attiva nel cercare di soddisfarne le esigenze attraverso il proprio modo di lavorare e di relazionarsi</p>	a) Definizione/applicazione di strumenti, standard e/o procedure	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pone attenzione costante a identificare e comprendere le esigenze/problematiche dell'utenza (interna e/o esterna) ▪ Partecipa in modo attivo e propositivo alla definizione degli standard di qualità dei servizi ▪ Fornisce ai collaboratori indicazioni chiare ed efficaci sui livelli di servizio attesi – modelli/modalità di risposta – linee guida ecc e ne favorisce la comprensione e l'applicazione ▪ Condivide i flussi procedurali e organizza compiti e attività in modo da garantire la continuità del servizio 	
	b) Gestione delle attività e delle relazioni	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approfondisce le richieste/le situazioni cercando di capire i reali bisogni e il contesto di riferimento ▪ Prende in carico le richieste, non le lascia cadere ▪ Si forma e si informa per fornire risposte competenti, cerca soluzioni che rispondono alle esigenze ▪ Gestisce i vincoli normativi cercando, con ragionevolezza, soluzioni semplici per l'utente ▪ Si relaziona con gentilezza e professionalità 	

<p>COLLABORAZIONE E GIOCO DI SQUADRA</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> interagire efficacemente con i colleghi, mettendo a disposizione le proprie risorse per favorire il lavoro di tutti e per creare un ambiente di lavoro positivo e supportivo</p>	<p>a) Confronto e circolazione delle informazioni</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorisce la circolazione tempestiva ed efficace delle informazioni e utilizza in modo efficace gli strumenti/canali di comunicazione ▪ Pone attenzione a coinvolgere in modo appropriato e tempestivo tutti le figure impattate da un'attività o da un processo, in modo da favorire le sinergie e mantenere un corretto allineamento nelle informazioni ▪ Partecipa attivamente ai momenti di confronto, mettendo a disposizione le proprie conoscenze e le proprie idee ▪ Favorisce il lavoro di team per approfondire i problemi e costruire soluzioni condivise ▪ Condivide le informazioni e trasmette agli altri il proprio sapere ▪ E' disponibile al dialogo e al confronto 	
<p>ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO e ALL'INNOVAZIONE</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> ricercare e valorizzare le occasioni di apprendimento, favorire l'innovazione e agevolare i cambiamenti, nell'ottica del miglioramento e della crescita continua</p>	<p>b) Cura del clima e delle relazioni</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si adopera per far sentire i collaboratori parte di un progetto comune e per incoraggiare lo spirito di squadra, creando occasioni di conoscenza e di collaborazione e integrando il contributo di tutti ▪ Coinvolge collaboratori e colleghi nella costruzione di relazioni positive e di un clima aperto e collaborativo ▪ Pone attenzione a dimostrarsi imparziale ▪ Gestisce i conflitti con equilibrio, ridimensionandoli, cercando di anticiparli ▪ Nelle situazioni di stress o di pressione, trasmette tranquillità, positività ed equilibrio 	
	<p>a) Flessibilità e apertura al cambiamento</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stimola e ascolta idee e feedback dei collaboratori valorizzandoli come opportunità di miglioramento ▪ Coglie in un cambiamento normativo/tecnologico/ organizzativo delle opportunità di innovazione ▪ E' aperto e attento all'ottimizzazione e efficientamento continuo dei processi ▪ E' disponibile e pronto a mettersi in gioco su progetti nuovi ▪ Propone/promuove nuove modalità di lavoro 	
	<p>b) Apprendimento e formazione</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Guarda all'esterno - partecipa a eventi - conosce e approfondisce le best practice di altri atenei/enti ▪ Partecipa e fa partecipare a network professionali ▪ Si aggiorna sistematicamente ▪ Individua e propone percorsi e iniziative (per se e per collaboratori) - per garantire adeguate competenze rispetto a novità e cambiamenti 	



UNIVERSITÀ DI PARMA

Scheda di valutazione del comportamento organizzativo

AREA ELEVATE PROFESSIONALITA'

(P.O. Coordinatore di servizio)

Macroarea	Fattori di valutazione <i>*Legenda: 1=non in linea con le aspettative, 2= parzialmente in linea con le aspettative, da migliorare, 3=sostanzialmente in linea con le aspettative, 4=pienamente in linea con le aspettative, 5=in linea con le aspettative anche in situazioni complesse, 6=oltre le aspettative, eccellenza</i>	Valutazione (valori da 1 a 6)*
AUTOREVOLEZZA PROFESSIONALE E ORIENTAMENTO AL RISULTATO <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i>	a) Visione organizzativa e gestione del tempo	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Programma e organizza le attività di propria competenza, in funzione degli obiettivi e delle priorità dell'Area di appartenenza e delle sue articolazioni operative, ponendo attenzione agli impatti su attività e processi collegati▪ Definisce processi, metodi e strumenti di lavoro, nel rispetto dei vincoli normativi, dei regolamenti e delle procedure, in funzione delle tempistiche e dei risultati da ottenere▪▪ Organizza le attività, definisce processi, metodi e strumenti di lavoro, nel rispetto dei vincoli normativi, dei regolamenti e delle procedure, in funzione delle tempistiche e dei risultati da ottenere▪ Assume responsabilmente e in autonomia i compiti correlati ai processi affidati▪ E' un punto di riferimento professionale per i colleghi con i quali condivide le proprie conoscenze e la propria esperienze professionale▪ è proattivo, propositivo e orienta il proprio impegno al miglioramento dei processi	
	b) Responsabilità e iniziativa	

<p>organizzare i processi e le attività con autonomia e responsabilità, essere un punto di riferimento per professionalità e autorevolezza</p>	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si attiva nelle situazioni con tempestività e spirito di iniziativa, cogliendone il grado di urgenza/importanza, ricercando attivamente soluzioni/risorse/competenze per risolvere i problemi ▪ Compie le scelte connesse al proprio ruolo agendo con autonomia commisurata alla delega ricevuta e assicurandosi di mantenere un corretto allineamento con i colleghi e con il Dirigente ▪ Valuta le diverse alternative alla luce delle implicazioni sui processi/attività collegate e considerando rischi e opportunità ▪ Individua e propone/attua soluzioni nel rispetto dei vincoli normativi e procedurali, interpretandoli in modo competente al fine di trovare soluzioni efficaci alle criticità/opportunità contingenti ed evitando irrigidimenti o formalismi non necessari 	
	<p>c) Autorevolezza professionale</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ E' un punto di riferimento per i colleghi nella risoluzione di problemi/assunzione di decisioni, ecc. in virtù della sua competenza PROFESSIONALE ▪ Condivide le proprie conoscenze e la propria esperienza professionale al fine di accrescere il know how, creare cultura, migliorare e ottimizzare i processi 	
<p>CONSAPEVOLEZZA ISTITUZIONALE E DI RUOLO</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> muoversi all'interno dell'istituzione in modo coerente al proprio ruolo e al sistema di relazioni in cui si è inseriti, fornendo in modo consapevole il proprio contributo per la realizzazione della mission</p>	<p>a) Consapevolezza istituzionale e di ruolo</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel suo agire e nelle sue scelte trasmette e testimonia le scelte dell'Ateneo e ne persegue gli obiettivi ▪ Si adopera per essere efficace "cinghia di trasmissione" fra Dirigenti e Collaboratori, avendo cura di promuovere e mantenere una comunicazione efficace ▪ Si muove nel rispetto dei ruoli, non bypassa i responsabili, mantiene correttamente informate le figure coinvolte ... ▪ Partecipa alle decisioni con senso critico e una volta assunta una decisione la applica e la sostiene anche se diversa propria idea ▪ Esprime coerenza e trasparenza nelle scelte ▪ In tutte le occasioni di relazione, interne ed esterne, ha cura di tutelare l'immagine dell'Ateneo e di rappresentarne i valori ▪ E' attento alla riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo 	
<p>ORIENTAMENTO ALL' UTENTE INTERNO ED ESTERNO</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> adottare la prospettiva del proprio "cliente" (il beneficiario diretto del risultato della propria attività) e farsi parte attiva nel cercare di soddisfarne le esigenze attraverso il proprio modo di lavorare e di relazionarsi</p>	<p>a) Definizione/applicazione di strumenti, standard e/o procedure</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pone attenzione costante a identificare e comprendere le esigenze/problematiche dell'utenza (interna e/o esterna) ▪ Partecipa in modo attivo e propositivo alla definizione degli standard di qualità dei servizi ▪ Condivide i flussi procedurali ▪ Rileva e segnala le criticità nell'ottica del miglioramento del servizio e propone delle soluzioni <p>b) Gestione delle attività e delle relazioni</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approfondisce le richieste/le situazioni cercando di capire i reali ▪ Prende in carico le richieste, non le lascia cadere ▪ Si forma e si informa per fornire risposte competenti, cerca soluzioni che rispondono alle esigenze ▪ Gestisce i vincoli normativi cercando, con ragionevolezza, soluzioni semplici per l'utente ▪ Si relaziona con gentilezza e professionalità 	
<p>COLLABORAZIONE E GIOCO DI SQUADRA</p>	<p>a) Confronto e circolazione delle informazioni</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorisce la circolazione tempestiva ed efficace delle informazioni e utilizza in modo efficace gli strumenti/canali di comunicazione 	

<p>Descrizione del comportamento da valutare: interagire efficacemente con i colleghi, mettendo a disposizione le proprie risorse per favorire il lavoro di tutti e per creare un ambiente di lavoro positivo e supportivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pone attenzione a coinvolgere in modo appropriato e tempestivo tutti le figure impattate da un'attività o da un processo, in modo da favorire le sinergie e mantenere un corretto allineamento nelle informazioni ▪ Partecipa attivamente ai momenti di confronto, mettendo a disposizione le proprie conoscenze e le proprie idee ▪ Favorisce il lavoro di team per approfondire i problemi e costruire soluzioni condivise ▪ Condivide le informazioni e trasmette agli altri il proprio sapere ▪ E' disponibile al dialogo e al confronto 	
	<p>b) Cura del clima e delle relazioni</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si adopera per creare affiatamento e coesione con i colleghi ▪ Si rapporta in modo professionale e non fa ricadere sull'ufficio i suoi problemi personali ▪ Nelle situazioni di stress o di pressione trasmette tranquillità, positività ed equilibrio 	
<p>ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO e ALL'INNOVAZIONE</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> ricercare e valorizzare le occasioni di apprendimento, favorire l'innovazione e agevolare i cambiamenti, nell'ottica del miglioramento e della crescita continua</p>	<p>a) Flessibilità e apertura al cambiamento</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stimola e ascolta idee, feedback e suggerimenti, valorizzandoli come opportunità di miglioramento ▪ Coglie in un cambiamento normativo/tecnologico/ organizzativo delle opportunità di innovazione ▪ E' aperto e attento all'ottimizzazione e efficientamento continuo dei processi ▪ E' disponibile e pronto a mettersi in gioco su progetti nuovi ▪ Propone/promuove nuove modalità di lavoro 	
	<p>b) Apprendimento e formazione</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Guarda all'esterno - partecipa a eventi - conosce e approfondisce le best practice di altri atenei/enti ▪ Partecipa a network professionali ▪ Si aggiorna sistematicamente ▪ Individua e propone percorsi e iniziative per garantire adeguate competenze rispetto a novità e cambiamenti 	



UNIVERSITÀ DI PARMA

Scheda di valutazione del comportamento organizzativo FUNZIONARI CON RESPONSABILITA'

Macroarea	Fattori di valutazione	Valutazione
	<p>* Legenda: 1=non in linea con le aspettative, 2= parzialmente in linea con le aspettative, da migliorare, 3=sostanzialmente in linea con le aspettative, 4=pienamente in linea con le aspettative, 5=in linea con le aspettative anche in situazioni complesse, 6=oltre le aspettative, eccellenza</p>	(valori da 1 a 6)*
ORIENTAMENTO AL RISULTATO <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> presidiare con continuità i compiti e i risultati affidati, esprimendo un grado di partecipazione e di autonomia operativa commisurata alla delega ricevuta e all'esperienza specifica maturata	a) Affidabilità e impegno	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> In relazione all'area professionale, al ruolo e all'incarico ricoperto: <ul style="list-style-type: none">Svolge le attività riconducibili ai processi relativi al proprio incarico con precisione e cura, nel rispetto dei tempi, delle modalità e delle procedureEsprime il suo impegno con costanza e continuità anche in situazioni "non ottimali" (per esempio urgenza, novità ecc)Non si ferma al primo ostacolo, si attiva per cercare risposte/soluzioni/supportoÈ proattivo, propositivo e segue le attività di propria competenza con affidabilità	
	b) Gestione del tempo	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> In relazione all'area professionale, al ruolo e all'incarico ricoperto: <ul style="list-style-type: none">Organizza il proprio tempo dandosi le giuste priorità, garantendo il rispetto delle scadenze e/o segnalando tempestivamente eventuali ritardiRecepisce il cambiamento nelle priorità/riconosce il livello di urgenza/importanza delle attività di propria competenza	
	c) Problem solving	
<i>Esempi di comportamenti in linea</i> In relazione all'area professionale, al ruolo e all'incarico ricoperto: <ul style="list-style-type: none">Segnala tempestivamente l'insorgere di problemi, riporta al responsabile le criticità riscontrate e suggerisce procedure risolutiveMette in campo le soluzioni condivise con il responsabile e le adegua ai casi concretiSegue costantemente le attività riconducibili al proprio incarico e ne analizza le criticità, aggiorna sullo stato di avanzamento, esprimendo un'autonomia commisurata alla delega ricevuta		

<p>CONSAPEVOLEZZA ISTITUZIONALE E DI RUOLO</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> muoversi all'interno dell'istituzione in modo coerente al proprio ruolo e al sistema di relazioni in cui si è inseriti, fornendo in modo consapevole il proprio contributo per la realizzazione della mission</p>	<p>a) Consapevolezza istituzionale e di ruolo</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conosce e applica procedure, policy e regole comportamentali ▪ Contestualizza il proprio lavoro nell'ambito della mission istituzionale ▪ Si muove nel rispetto dei ruoli, non bypassa i responsabili, mantiene correttamente informate le figure coinvolte ... ▪ Porta il proprio contributo con senso critico ma rispetta e applica le decisioni dei responsabili ▪ In tutte le occasioni di relazione, interne ed esterne, ha cura di tutelare l'immagine dell'Ateneo e di rappresentarne i valori ▪ È attento alla riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo 	
<p>ORIENTAMENTO ALL' UTENTE INTERNO ED ESTERNO</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> adottare la prospettiva del proprio "cliente" (il beneficiario diretto del risultato della propria attività) e farsi parte attiva nel cercare di soddisfarne le esigenze attraverso il proprio modo di lavorare e di relazionarsi</p>	<p>a) Definizione/applicazione di strumenti, standard e/o procedure</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conosce i livelli di servizio riferibili al proprio incarico e si impegna per garantirne il rispetto e gli standard di qualità attesi ▪ Rileva e segnala le criticità nell'ottica del miglioramento del servizio <p>b) Gestione delle attività e delle relazioni</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approfondisce le richieste/le situazioni cercando di capire i reali bisogni (non appiattirsi su una richiesta ma chiedersi/chiedere da dove deriva, perché lo chiede, ci sono esigenze correlate che possono essere affrontate in una logica di insieme...) ▪ Prende in carico le richieste, non le lascia cadere ▪ Si forma e si informa per fornire risposte competenti, cerca soluzioni che rispondono alle esigenze, non "si è sempre fatto così") ▪ Gestisce i vincoli procedurali cercando, con ragionevolezza, soluzioni semplici per l'utente ▪ Si relaziona con gentilezza e professionalità 	
<p>COLLABORAZIONE E GIOCO DI SQUADRA</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> interagire efficacemente con i colleghi, mettendo a disposizione le proprie risorse per favorire il lavoro di tutti e per creare un ambiente di lavoro positivo e supportivo</p>	<p>a) Confronto e circolazione delle informazioni</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorisce la circolazione tempestiva ed efficace delle informazioni e utilizza in modo efficace gli strumenti/canali di comunicazione ▪ Partecipa attivamente ai momenti di confronto, mettendo a disposizione le proprie conoscenze e le proprie idee ▪ Da suggerimenti ed esprime critiche costruttive, nel rispetto dei ruoli ▪ Condivide le informazioni e trasmette agli altri il proprio sapere ▪ È disponibile al dialogo e al confronto <p>b) Cura del clima e delle relazioni</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si adopera per creare affiatamento e coesione con i colleghi ▪ Si rapporta in modo professionale e "non porta in ufficio i problemi personali" ▪ Si rende disponibile per le esigenze dell'ufficio/gruppo di lavoro ▪ È di supporto ai colleghi e fa attenzione a non metterli in difficoltà (es. permessi a ridosso delle scadenze, accordarsi per smartworking/ferie) ▪ Affronta le situazioni di urgenza/pressione con buon senso e senza drammatizzare 	

ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO e ALL'INNOVAZIONE

Descrizione del comportamento da valutare:

ricercare e valorizzare le occasioni di apprendimento, favorire l'innovazione e agevolare i cambiamenti, nell'ottica del miglioramento e della crescita continua

a) Flessibilità e apertura al cambiamento

Esempi di comportamenti in linea

- Ascolta i feedback e i suggerimenti, accogliendoli come opportunità di crescita e di auto consapevolezza
- Propone/ aderisce a nuove modalità di lavoro, non rimanendo agganciato a prassi di lavoro consolidate
- Si mette in gioco su attività nuove/nell'adottare strumenti diversi ecc. e avanza proposte in tal senso

b) Apprendimento e formazione

Esempi di comportamenti in linea

- Accoglie le proposte formative, si propone
- Partecipa in modo attivo e propositivo ai percorsi formativi, cogliendone il valore aggiunto e cercando di metterli a frutto nelle attività lavorative e per il costante miglioramento dei processi riconducibili al proprio incarico



UNIVERSITÀ DI PARMA

Scheda di valutazione del comportamento organizzativo

AREE OPERATORI, COLLABORATORI, FUNZIONARI

Macroarea	Fattori di valutazione <i>*Legenda:</i> <i>1=non in linea con le aspettative, 2= parzialmente in linea con le aspettative, da migliorare, 3=sostanzialmente in linea con le aspettative, 4=pienamente in linea con le aspettative, 5=in linea con le aspettative anche in situazioni complesse, 6=oltre le aspettative, eccellenza</i>	Valutazione (valori da 1 a 6)*
ORIENTAMENTO AL RISULTATO <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> presidiare con continuità i compiti e i risultati affidati, esprimendo un grado di partecipazione e di autonomia operativa commisurata alla delega ricevuta e all'esperienza specifica maturata	a) Affidabilità e impegno	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> In relazione all'area professionale, al ruolo e all'incarico ricoperto: <ul style="list-style-type: none">▪ Svolge i compiti affidati con precisione e cura, nel rispetto dei tempi, delle modalità e delle procedure▪ Esprime il suo impegno con costanza e continuità anche in situazioni "non ottimali" (per esempio urgenza, novità ecc)▪ Non si ferma al primo ostacolo, si attiva per cercare risposte/soluzioni/supporto▪ E' proattivo, propositivo, dimostra coinvolgimento e interesse per le attività	
	b) Gestione del tempo	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> In relazione all'area professionale, al ruolo e all'incarico ricoperto: <ul style="list-style-type: none">▪ Organizza il proprio tempo rispetto alle priorità condivise, garantendo il rispetto delle scadenze e/o segnalando tempestivamente eventuali ritardi▪ Recepisce il cambiamento nelle priorità/riconosce il livello di urgenza/importanza delle attività che gli vengono affidate	
	c) Problem solving	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> In relazione all'area professionale, al ruolo e all'incarico ricoperto: <ul style="list-style-type: none">▪ Segnala tempestivamente l'insorgere di problemi, riporta al responsabile e criticità riscontrate▪ Cerca soluzioni, propone idee▪ Prende in carico, valuta i problemi e aggiorna sullo stato di avanzamento, esprimendo un'autonomia commisurata alla delega ricevuta	

<p>CONSAPEVOLEZZA ISTITUZIONALE E DI RUOLO</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> muoversi all'interno dell'istituzione in modo coerente al proprio ruolo e al sistema di relazioni in cui si è inseriti, fornendo in modo consapevole il proprio contributo per la realizzazione della mission</p>	<p>a) Consapevolezza istituzionale e di ruolo</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contestualizza il proprio lavoro nell'ambito della mission istituzionale ▪ E' attento e scrupoloso nell'applicare procedure, policy e regole comportamentali ▪ Si muove nel rispetto dei ruoli, non bypassa i responsabili, mantiene correttamente informate le figure coinvolte ▪ Porta il proprio contributo con senso critico ma rispetta e applica le decisioni dei responsabili/superiori ▪ In tutte le occasioni di relazione, interne ed esterne, ha cura di tutelare l'immagine dell'Ateneo e di rappresentarne i valori ▪ E' attento alla riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo 	
<p>ORIENTAMENTO ALL' UTENTE INTERNO ED ESTERNO</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> adottare la prospettiva del proprio "cliente" (il beneficiario diretto del risultato della propria attività) e farsi parte attiva nel cercare di soddisfarne le esigenze attraverso il proprio modo di lavorare e di relazionarsi</p>	<p>a) Definizione/applicazione di strumenti, standard e/o procedure</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si assicura di conoscere i livelli di servizio in cui è coinvolto e si impegna per garantirne il rispetto e gli standard di qualità attesi ▪ Rileva e segnala le criticità nell'ottica del miglioramento del servizio <p>b) Gestione delle attività e delle relazioni</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approfondisce le richieste/le situazioni cercando di capire i reali bisogni (non appiattirsi su una richiesta ma chiedersi/chiedere da dove deriva, perché lo chiede, ci sono esigenze correlate che possono essere affrontate in una logica di insieme...) ▪ Prende in carico le richieste, non le lascia cadere ▪ Si forma e si informa per fornire risposte competenti, cerca soluzioni che rispondono alle esigenze ▪ Gestisce i vincoli procedurali cercando, con ragionevolezza, soluzioni semplici per l'utente ▪ Si relaziona con gentilezza e professionalità 	
<p>COLLABORAZIONE E GIOCO DI SQUADRA</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> interagire efficacemente con i colleghi, mettendo a disposizione le proprie risorse per favorire il lavoro di tutti e per creare un ambiente di lavoro positivo e supportivo</p>	<p>a) Confronto e circolazione delle informazioni</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorisce la circolazione tempestiva ed efficace delle informazioni e utilizza in modo efficace gli strumenti/canali di comunicazione ▪ Partecipa attivamente ai momenti di confronto, mettendo a disposizione le proprie conoscenze e le proprie idee ▪ Da suggerimenti ed esprime critiche costruttive, nel rispetto dei ruoli ▪ Condivide le informazioni e trasmette agli altri il proprio sapere ▪ E' disponibile al dialogo e al confronto <p>b) Cura del clima e delle relazioni</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si adopera per creare affiatamento e coesione con i colleghi ▪ Si rapporta in modo professionale e "non porta in ufficio i problemi personali" ▪ Si rende disponibile per le esigenze dell'ufficio/gruppo di lavoro ▪ E' di supporto ai colleghi e fa attenzione a non metterli in difficoltà nell'organizzazione dell'attività lavorativa dell'ufficio ▪ Affronta le situazioni di urgenza/pressione con buon senso e senza drammatizzare 	

ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO e ALL'INNOVAZIONE

*Descrizione del comportamento da
valutare:*

ricercare e valorizzare le occasioni di apprendimento, favorire l'innovazione e agevolare i cambiamenti, nell'ottica del miglioramento e della crescita continua

a) Flessibilità e apertura al cambiamento

Esempi di comportamenti in linea

- Ascolta i feedback e i suggerimenti, accogliendoli come opportunità di crescita e di auto consapevolezza
- Propone/ aderisce a nuove modalità di lavoro, non rimanendo agganciato a prassi di lavoro consolidate
- Si mette in gioco su attività nuove/nell'adottare strumenti diversi ecc.

b) Apprendimento e formazione

- Accoglie le proposte formative, si propone
- Partecipa in modo attivo e propositivo ai percorsi formativi, cogliendone il valore aggiunto e cercando di metterli a frutto nelle attività lavorative



UNIVERSITÀ DI PARMA

Scheda di valutazione del comportamento organizzativo COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI

Macroarea	Fattori di valutazione <i>*Legenda:</i> <i>1=non in linea con le aspettative, 2= parzialmente in linea con le aspettative, da migliorare, 3=sostanzialmente in linea con le aspettative, 4=pienamente in linea con le aspettative, 5=in linea con le aspettative anche in situazioni complesse, 6=oltre le aspettative, eccellenza</i>	Valutazione <i>(valori da 1 a 6)*</i>
ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE <i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> ricercare e valorizzare le occasioni di apprendimento, favorire l'innovazione e agevolare i cambiamenti, nell'ottica del miglioramento e della crescita continua	a) Flessibilità e apertura al cambiamento	
	<i>Esempi di comportamenti in linea</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Ascolta i feedback e i suggerimenti▪ Aderisce a nuove modalità di lavoro, non rimanendo agganciato a prassi di lavoro consolidate▪ Si mette in gioco nell'adottare strumenti nuovi	
	b) Apprendimento e formazione <i>Esempi di comportamenti in linea</i> <ul style="list-style-type: none">▪ È disponibile all'apprendimento e alla formazione▪ Partecipa in modo attivo e propositivo ai percorsi formativi	

<p>COLLABORAZIONE E GIOCO DI SQUADRA</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i></p> <p>interagire efficacemente con i colleghi, mettendo a disposizione le proprie risorse per favorire il lavoro di tutti e per creare un ambiente di lavoro positivo e supportivo</p>	<p>a) Confronto e circolazione delle informazioni</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Partecipa attivamente ai momenti di confronto (riunioni interne di coordinamento), mettendo a disposizione le proprie conoscenze e le proprie idee È disponibile al dialogo e al confronto 	
	<p>b) Cura del clima e delle relazioni</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Si adopera per creare affiatamento tra i membri dello staff Si rapporta in modo professionale Si rende disponibile per le esigenze dell'ufficio/gruppo di lavoro/staff (es. sostituzioni ecc...) È di supporto ai colleghi e fa attenzione a non metterli in difficoltà (es. permessi a ridosso delle scadenze, accordarsi per smartworking/ferie) Affronta le situazioni di urgenza/pressione (es. sostituzioni all'ultimo momento, gestione dello studente arrabbiato ecc...) con buon senso e senza drammatizzare 	
<p>ORIENTAMENTO ALL' UTENTE INTERNO ED ESTERNO</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i></p> <p>adottare la prospettiva del proprio "cliente" (il beneficiario diretto del risultato della propria attività) e farsi parte attiva nel cercare di soddisfarne le esigenze attraverso il proprio modo di lavorare e di relazionarsi</p>	<p>a) Definizione/applicazione di strumenti, standard e/o procedure nell'ottica della soddisfazione dell'utente</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Si assicura di conoscere i livelli di servizio in cui è coinvolto e si impegna per garantirne il rispetto e gli standard di qualità attesi Rileva e segnala le criticità nell'ottica del miglioramento del servizio 	
	<p>b) Gestione delle attività e delle relazioni nell'ottica della soddisfazione dell'utente</p>	
	<p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Prende in carico le richieste (è disponibile a visionare i compiti negativi, a trovare soluzioni per orari di ricevimento ecc...) Si relaziona con gentilezza e professionalità Comunica tempestivamente variazioni negli orari ecc... 	

<p style="text-align: center;">CONSAPEVOLEZZA ISTITUZIONALE E DI RUOLO</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> muoversi all'interno dell'istituzione in modo coerente al proprio ruolo e al sistema di relazioni in cui si è inseriti, fornendo in modo consapevole il proprio contributo per la realizzazione della mission</p>	<p style="text-align: center;">a) Consapevolezza istituzionale e di ruolo</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contestualizza il proprio lavoro nell'ambito della mission istituzionale ▪ È attento e scrupoloso nell'applicare procedure, policy e regole comportamentali ▪ Si muove nel rispetto dei ruoli, non bypassa i responsabili, mantiene correttamente informate le figure coinvolte ▪ Rispetta e applica le decisioni dei responsabili / superiori ▪ In tutte le occasioni di relazione, interne ed esterne, ha cura di tutelare l'immagine dell'Ateneo e di rappresentarne i valori ▪ È attento alla riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo 	
<p style="text-align: center;">ORIENTAMENTO AL RISULTATO</p> <p><i>Descrizione del comportamento da valutare:</i> presidiare con continuità i compiti e i risultati affidati, esprimendo un grado di partecipazione e di autonomia operativa commisurata alla delega ricevuta e all'esperienza specifica maturata</p>	<p style="text-align: center;">a) Affidabilità e impegno</p> <p><i>Esempi di comportamenti in linea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Svolge i compiti affidati con precisione e cura, nel rispetto dei tempi, delle modalità e delle procedure ▪ Esprime il suo impegno con costanza e continuità anche in situazioni "non ottimali" (per esempio urgenza, novità ecc...) ▪ Non si ferma al primo ostacolo, si attiva per cercare risposte/soluzioni/supporto ▪ È proattivo, propositivo, dimostra coinvolgimento e interesse per le attività 	
	<p style="text-align: center;">b) Gestione del tempo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizza il proprio tempo rispetto alle priorità condivise, garantendo il rispetto delle scadenze e/o segnalando tempestivamente eventuali ritardi ▪ Recepisce il cambiamento nelle priorità/riconosce il livello di urgenza/importanza delle attività che gli vengono affidate 	
	<p style="text-align: center;">c) Problem solving</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Segnala tempestivamente l'insorgere di problemi, riporta al responsabile e le criticità riscontrate ▪ Cerca soluzioni, propone idee 	