



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

Area Direzionale – Settore Programmazione strategica, performance e organizzazione

Al Personale tecnico e amministrativo  
Ai Dirigenti  
Ai Valutatori intermedi e Referenti

LORO SEDI

### **OGGETTO: Valutazione del personale tecnico amministrativo 2021. Illustrazione attese e obiettivi 2022.**

Dal 1 febbraio al 31 marzo 2022 è prevista, nell'ambito del *ciclo annuale della performance*, la fase di formulazione e comunicazione della valutazione del personale tecnico amministrativo per l'anno 2021 e, contestualmente, il chiarimento delle attese relative al ruolo organizzativo rivestito e l'illustrazione degli obiettivi per l'anno 2022.

Le modalità operative e comunicative - su queste ultime in particolare si richiama l'attenzione dei Valutatori - sono descritte nelle *linee guida* in allegato, che presentano nelle tabelle A e B le schede di valutazione e gli obiettivi per il 2022, mentre tutto il materiale relativo al *ciclo della performance* è disponibile all'indirizzo:

<https://intranet.unige.it/personaleta/procedure-valutazione-personale>

Si evidenzia ancora una volta che la valutazione finale è il punto d'arrivo di una interazione continua tra il Valutato e il Valutatore che si è sviluppata nel corso di tutto l'anno. L'intero processo costituisce, infatti, uno strumento informativo, di relazione e di gestione partecipata delle risorse umane, utile per migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ateneo, sostenere la crescita professionale dei dipendenti e consolidare il clima organizzativo.

Per questo motivo, si evidenzia ai Valutatori la necessità prioritaria che la valutazione sia rispondente all'effettivo contributo fornito dal singolo alle attività della struttura e, allo stesso, tempo basata su elementi oggettivi connessi agli specifici indicatori previsti.

**In particolare, e a maggior ragione in considerazione dell'emergenza sanitaria che ha caratterizzato anche lo scorso anno -ed ancora in atto-, è fondamentale che il Valutatore tenga conto dell'influenza di tutte le circostanze e fatti di particolare rilievo che possano aver inciso positivamente o negativamente sulla prestazione lavorativa nel periodo di**

**tempo considerato, compresa la modalità con cui la prestazione è stata resa, in presenza o a distanza. Parimenti, le attese per il 2022 devono essere contestualizzate rispetto alla modalità di svolgimento dell'attività.**

Si ricorda, inoltre, che la valutazione non deve in alcun modo essere condizionata aprioristicamente dalla categoria, dall'area o dal ruolo di appartenenza del dipendente (ad esempio attribuendo valutazioni più alte alle posizioni più elevate), ma deve tener conto in modo oggettivo delle prestazioni svolte, con riferimento al livello di responsabilità e autonomia proprie della categoria di appartenenza, all'incarico ricoperto dal Valutato e, come detto, alla modalità di svolgimento della prestazione.

S'invitano infine i Valutati a considerare il colloquio di valutazione un'occasione per un proficuo scambio d'informazioni con i propri responsabili sull'andamento del lavoro e su eventuali esigenze organizzative e formative registrate, oltre che per un riscontro dell'adeguatezza del proprio contributo alle attività e all'azione dell'Ateneo.

**Le procedure previste per il colloquio ne permettono lo svolgimento anche a distanza, assicurando ai Valutati le garanzie di partecipazione e di riservatezza.**

Seguirà una comunicazione ai valutatori e ai referenti in merito alla effettiva operatività del software "Valper", per la compilazione delle schede di valutazione *on line* da parte del Valutatore.

Cordiali saluti.

IL DIRETTORE GENERALE  
Dott.ssa Tiziana Bonaceto  
*(firmato digitalmente)*

Per informazioni:  
mail: [programmazionecontrollo@unige.it](mailto:programmazionecontrollo@unige.it)  
tel.: 010-209.55942-51884-59324-51628

# LINEE GUIDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

## INDICE

1. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE – INFORMAZIONI GENERALI .....	2
1.1 L’OGGETTO DELLA VALUTAZIONE .....	2
1.2 I SOGGETTI E LE STRUTTURE COINVOLTE NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE .....	2
1.4 LA RELAZIONE TRA VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE .....	6
1.5 LE ATTIVITA’ PREVISTE IN QUESTA FASE .....	6
2. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE.....	8
2.1 I CRITERI DI VALUTAZIONE.....	8
2.2 GLI ELEMENTI CONTENUTI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE .....	8
3. LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E LE ATTESE.....	9
3.1 LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE RELATIVE AL 2021.....	10
3.2 IL CHIARIMENTO DELLE ATTESE COLLEGATE AL RUOLO RELATIVE AL 2022 .....	11
4. EVENTUALI ESIGENZE FORMATIVE INDIVIDUALI E INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO .....	12
5. GLI OBIETTIVI DI STRUTTURA, INDIVIDUALI E DI GRUPPO .....	13
5.1 IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI RELATIVI AL 2021 .....	13
5.2 L’ASSEGNAZIONE E L’ILLUSTRAZIONE DEGLI OBIETTIVI RELATIVI AL 2022 .....	13
6. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE.....	14
7. I CASI PARTICOLARI.....	15
7.1 DIPENDENTI ASSENTI PER L’INTERO PERIODO I FEBBRAIO – 31 MARZO .....	15
7.2 PERSONALE IN SERVIZIO NELL’ANNO PER UN NUMERO DI GIORNI INFERIORE A 30 .....	15
7.3 PERSONALE ASSUNTO O ASSEGNATO ALLA STRUTTURA NEL 2022 .....	15
7.4 DIPENDENTI IN SERVIZIO PRESSO DUE STRUTTURE O CHE ABBIANO CAMBIATO STRUTTURA DI SERVIZIO IN CORSO D’ANNO .....	16
7.5 VARIAZIONI IN CORSO D’ANNO DEI DIRIGENTI E RESPONSABILI DI STRUTTURA .....	16
7.6 PERSONALE IN DISTACCO O COMANDO.....	16
7.7 PERSONALE IN REGIME DI CONVENZIONE CON IL SSN .....	17
7.8 PERSONALE CESSATO IN CORSO D’ANNO .....	17
8. CHECK LIST .....	18
APPENDICE.....	19
A) SUGGERIMENTI PER LO SVOLGIMENTO DEL COLLOQUIO INDIVIDUALE .....	19
B) PRINCIPI.....	20
C) ERRORI COMUNI.....	21
D) L’ACCESSO AL SOFTWARE PER LA GESTIONE DELLA VALUTAZIONE “ValPerf” .....	22

## 1. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE – INFORMAZIONI GENERALI

La valutazione del personale tecnico amministrativo è stata introdotta sistematicamente nell'Ateneo a partire dal 2011. Il sistema attualmente in vigore è il risultato di successivi adeguamenti, operati con il coinvolgimento dei soggetti interessati, in relazione alle opportunità di miglioramento riscontrate in corso di applicazione.

### 1.1 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione del personale tecnico amministrativo avviene in base a:

#### **Competenze organizzative:**

- > comportamenti organizzativi dimostrati rispetto ai comportamenti attesi in relazione all'area, alla categoria e al ruolo rivestito, valutati sulla base di 10 indicatori comportamentali; i comportamenti organizzativi sono individuali e personali e vengono valutati dal Valutatore.

#### **Risultato:**

- > raggiungimento degli obiettivi funzionali previsti per l'area dirigenziale o la struttura fondamentale di assegnazione (**performance organizzativa dell'area dirigenziale o della struttura fondamentale**);
- > raggiungimento degli **obiettivi individuali** (personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità) e **di gruppo** (restante personale);
- > risultato della **performance organizzativa complessiva di Ateneo**.

I risultati relativi ai diversi obiettivi vengono rilevati d'ufficio a conclusione del ciclo della performance.

### 1.2 I SOGGETTI E LE STRUTTURE COINVOLTE NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione riguarda tutto il personale tecnico amministrativo in servizio presso l'Ateneo a tempo indeterminato e determinato. Il processo di valutazione coinvolge i soggetti e le strutture seguenti:

STRUTTURA	Aree della Direzione Generale, CEDIA e Strutture Fondamentali
UNITÀ ORGANIZZATIVA	Servizi, Settori, Uffici, Sportelli e Segreterie della Direzione Generale e di CEDIA, Scuole, Dipartimenti, Biblioteche, Centri e IANUA.
VALUTATO	Il dipendente il cui contributo individuale nell'organizzazione è oggetto di valutazione, ossia tutto il personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e determinato <u>che abbia prestato almeno 30 giorni di effettivo servizio nell'anno.</u> (per i casi particolari si veda la successiva sezione 7).
VALUTATORE	Il soggetto responsabile di formulare la valutazione, col supporto del Valutatore intermedio e del Referente, qualora previsti: -per il personale delle Aree della Direzione Generale e CEDIA: il Dirigente della relativa Area dirigenziale (per l'Area Direzionale: il Direttore Generale); -per il personale di Dipartimenti, Scuole, Biblioteche, Centri e IANUA: il Direttore Generale. La responsabilità della valutazione non è delegabile e il Valutatore è responsabile della valutazione finale attribuita al dipendente. <b>Al fine di individuare concretamente il Valutatore per ciascun valutato, è considerata quale struttura di quest'ultimo quella presso la quale lo stesso ha prevalentemente prestato servizio nel 2021.</b> (per i casi particolari si veda la successiva sezione 7)
VALUTATORE INTERMEDIO	Il soggetto che formula una proposta di valutazione al Valutatore, sulla base delle informazioni fornite dal Referente, previa verifica di merito: -per il personale delle Aree della Direzione Generale e CEDIA: il Capo Servizio di competenza; -per il personale delle Scuole e dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Sociali e Scienze Umanistiche: il Capo Servizio Scuola e Dipartimenti cui la struttura fa riferimento; -per il personale dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Mediche e Farmaceutiche, Scienze Matematiche, fisiche e naturali e Politecnica che svolge prevalentemente attività amministrative (o collegate): il Capo Servizio Scuola e Dipartimenti; per il personale che svolge prevalentemente attività tecnico scientifiche, socio-sanitarie o di laboratorio, il processo valutativo non prevede il Valutatore intermedio; -per il personale delle Biblioteche: il Capo Servizio Sistema bibliotecario di Ateneo; -per il personale dei Centri e IANUA e delle altre strutture non riconducibili ad un Servizio, il processo valutativo non prevede il Valutatore intermedio. Il Valutatore intermedio può svolgere, su delega del Valutatore, il colloquio. <b>Al fine di individuare concretamente il Valutatore intermedio per ciascun valutato, è considerata quale unità organizzativa di quest'ultimo quella presso la quale lo stesso ha prevalentemente prestato servizio nel 2021.</b> (per i casi particolari si veda la successiva sezione 7)

**REFERENTE** Il soggetto che fornisce informazioni sul lavoro del Valutato, sia per diretta conoscenza, sia traendolo da ogni altro soggetto necessario (docenti, utenti, colleghi, altri soggetti), al Valutatore intermedio o al Valutatore:

- per il personale delle Aree della Direzione Generale e CEDIA: il Capo Settore, il Capo Ufficio, il Responsabile di Sportello;
- per il personale dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Sociali e Scienze umanistiche, dei Centri (tranne il Centro di servizi per il Ponente ligure) e IANUA: il Responsabile Amministrativo (o equiparato) o il Direttore;
- per il personale delle Biblioteche di Scuola: il Direttore di Biblioteca di Scuola;
- per il personale dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Mediche e Farmaceutiche, Scienze Matematiche, fisiche e naturali e Politecnica e del Centro per il Ponente ligure: il Responsabile Amministrativo o il Coordinatore Tecnico a seconda che, in base alle attese indicate per il 2021 (ed eventuali successive modifiche), il dipendente abbia svolto prevalentemente attività amministrative (o collegate) ovvero tecnico scientifiche, sociosanitarie o di laboratorio.

Per il personale delle Scuole: l'attività di Referente è svolta dal Capo Servizio Scuola e Dipartimenti.

Laddove non esplicitato, l'attività di Referente viene svolta dal superiore gerarchico diretto del Valutato.

Per il personale convenzionato, il Referente, in particolare, dovrà assumere informazioni presso il personale che coordina l'attività svolta in convenzione. Il Valutatore, dirigente della sede principale, dovrà anche sentire il dirigente dell'altra sede di servizio che, a sua volta, si baserà sulle informazioni fornite da un Referente (previa verifica di merito).

Per il personale in servizio presso le Strutture Fondamentali, laddove il dipendente lavori a contatto con docenti o con il Direttore di Dipartimento, il Referente dovrà assumere informazioni da questi ultimi.

Il Referente può svolgere, su delega del Valutatore, il colloquio.

**Al fine di individuare concretamente il Referente per ciascun valutato, è considerata quale unità organizzativa di quest'ultimo quella presso la quale lo stesso ha prevalentemente prestato servizio nel 2021.**

(per i casi particolari si veda la successiva sezione 7)

**DIPENDENTI CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ** Dipendenti di categoria EP e D titolari, nell'anno di riferimento, di incarichi ai sensi dell'art. 91, comma 3, del CCNL vigente e relativa normativa di attuazione, ossia: Capo Servizio, Capo Settore, Capo Ufficio, Responsabile di Sportello, Responsabile (Segretario) Amministrativo, Direttore di Centro di servizi, Direttore di Biblioteca e Coordinatore Tecnico.

### 1.3 L'ARTICOLAZIONE E I TEMPI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione del personale tecnico amministrativo prevede, annualmente, le seguenti attività:

1	<b><u>Assegnazione degli obiettivi</u></b> entro il 31 gennaio dell'anno in corso (approvazione e pubblicazione Piano Integrato)
2	<b><u>Illustrazione degli obiettivi</u></b> entro il 31 marzo dell'anno in corso (Valutatore nell'ambito del colloquio individuale di valutazione relativo all'anno precedente o in colloqui di gruppo) <b><u>Chiarimento attese competenze organizzative</u></b> 1 febbraio - 31 marzo anno in corso (Valutatore nell'ambito del colloquio individuale di valutazione relativo all'anno precedente)
3	<b><u>Monitoraggio competenze organizzative e grado di avanzamento degli obiettivi</u></b> durante il corso dell'anno, anche informalmente (Valutatore)
4	<b><u>Colloquio intermedio</u></b> (formalizzato, obbligatorio in caso di richiesta del valutato o di significative modifiche di contesto o in caso di significativo scostamento delle competenze organizzative dimostrate dal valutato) 1 giugno - 30 settembre <b><u>Verifica competenze organizzative</u></b> (Valutatore nell'ambito del colloquio individuale intermedio) e <b><u>grado di avanzamento degli obiettivi</u></b> (Valutatore nell'ambito del colloquio individuale intermedio o in colloqui di gruppo)
5	<b><u>Autovalutazione</u></b> entro il 31 gennaio dell'anno successivo (Valutato)
6	<b><u>Valutazione delle prestazioni</u></b> 1 febbraio - 31 marzo anno successivo (Valutatore in colloqui individuali) Il <b><u>grado di raggiungimento annuale degli obiettivi</u></b> è comunicato al personale a seguito della validazione della Relazione sulla performance, entro il 30 giugno dell'anno successivo (Direttore Generale)
7	<b><u>Procedure di conciliazione</u></b> entro 15 giorni dal termine di svolgimento dei colloqui (Comitato di Garanzia su istanza del Valutato)

La valutazione è un **processo continuo**, la cui formulazione finale è soltanto l'atto formale che sintetizza l'osservazione realizzata dal Valutatore nel corso dell'anno.

Infatti, illustrati gli obiettivi e chiarite le attese, il Valutatore, con l'ausilio del Valutatore intermedio e del Referente, **osserva e monitora**, durante tutto il corso dell'anno, il comportamento organizzativo del Valutato e il contributo da esso fornito al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Utile strumento per una valutazione più oggettiva ed equilibrata è il "**diario del Valutatore**", che consente di annotare gli episodi salienti avvenuti durante il periodo di valutazione per riesaminarli successivamente.

Oltre al colloquio intermedio e alla valutazione finale, il Valutatore è tenuto a **verificare periodicamente** con i Valutati, in gruppo o individualmente e senza particolari formalità, l'andamento generale delle attività della struttura e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Infatti, ogni occasione è propizia per uno scambio d'informazioni col Valutato, teso a raccogliere le sue impressioni, a rilevare eventuali criticità, e a confrontarsi sugli strumenti atti a raggiungere gli obiettivi.

#### 1.4 LA RELAZIONE TRA VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE

Per il personale tecnico amministrativo, la valutazione delle prestazioni è utilizzata per gli scopi previsti dalla normativa vigente e, in particolare, con le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa, ai fini di:

- › corresponsione del trattamento accessorio collegato alla produttività, comunque denominato (tutto il personale);
- › riconoscimento della parte dell'indennità collegata agli incarichi di responsabilità, corrisposta a seguito della verifica positiva dei risultati (per il personale di categoria D con incarico di responsabilità);
- › corresponsione della retribuzione di risultato (per il personale di categoria EP);
- › progressioni orizzontali.

I criteri generali di utilizzo di tali elementi ai fini dell'incentivazione del personale, ai sensi del Contratto collettivo nazionale di lavoro, sono decisi annualmente in sede di contrattazione integrativa.

#### 1.5 LE ATTIVITA' PREVISTE IN QUESTA FASE

Nel colloquio individuale tra Valutato e Valutatore, che verrà svolto entro il 31 marzo 2022, salvo eventuali proroghe, sarà comunicata a ciascun dipendente la **valutazione delle prestazioni per l'anno 2021** (sezioni 3.1 e 5.1) e **illustrati gli obiettivi di struttura, individuali e di gruppo e le attese relative ai comportamenti organizzativi (competenze organizzative) per l'anno 2022** (sezioni 3.2 e 5.2).

In particolare, il processo di valutazione prevede le seguenti attività, che andranno svolte con le tempistiche indicate a fianco:

## DAL 1 FEBBRAIO AL 31 MARZO

### *COMPILAZIONE DELLA SCHEDA (VALUTATORE)*

La scheda di valutazione, che contiene gli esiti della valutazione relativa al 2021 e l'indicazione delle attese per il 2022, è compilata *on line* in tutte le sue parti dal Valutatore, su proposta del Valutatore intermedio (se presente), in base alle informazioni dirette o fornite dal Referente (sezione 2).

### *SVOLGIMENTO DEL COLLOQUIO*

Il colloquio può essere svolto direttamente dal Valutatore oppure può essere delegato al Valutatore intermedio e al Referente, soggetti cui il sistema assegna un ruolo fondamentale nel processo valutativo.

Al fine di garantire continuità nella gestione delle risorse umane, si consiglia al Valutatore di delegare il colloquio, qualora possibile, allo stesso soggetto che ha provveduto ad illustrare gli obiettivi e le attese e/o a svolgere il colloquio intermedio nel 2021. In casi specifici può sussistere, tuttavia, l'opportunità che sia il Valutatore a svolgere direttamente il colloquio (sezione 6).

## ENTRO 15 GIORNI DOPO IL TERMINE DEI COLLOQUI

### *PRESA VISIONE DELLA SCHEDA (VALUTATO)*

La valutazione e il chiarimento delle attese si considerano adempiuti con lo svolgimento del colloquio (salvo i casi particolari illustrati nella sezione 7) e con la presa visione da parte del Valutato della scheda di valutazione che, a conclusione del colloquio, sarà disponibile sul software "Valperf". Il Valutato potrà verificare la corrispondenza tra i dati presenti sul sistema informatico e la valutazione comunicata in sede di colloquio. Entro 15 giorni dopo il termine del periodo di svolgimento dei colloqui, il Valutato dovrà comunicare eventuali incoerenze riscontrate; dopo tale data, la presa visione della scheda si darà per avvenuta e i dati presenti a sistema saranno considerati definitivi, salvo ricorso al Comitato di garanzia.

### *OSSERVAZIONI AL COMITATO DI GARANZIA (VALUTATO)*

Il Valutato, presa visione della scheda, può, entro 15 giorni dopo il termine del periodo di svolgimento dei colloqui, presentare al Comitato di Garanzia le proprie osservazioni, secondo le modalità che saranno indicate in una apposita comunicazione.

Il Comitato esamina tali osservazioni e, sentiti, se necessario, il Valutato - eventualmente accompagnato da un rappresentante sindacale o da un procuratore - e il Valutatore, decide in merito. Il ricorso al Comitato di Garanzia sospende gli effetti della valutazione fino alla conclusione delle procedure di conciliazione.

## ENTRO IL 10 APRILE

### *COMUNICAZIONI AL DIRETTORE GENERALE*

Terminato lo svolgimento dei colloqui, e comunque entro e non oltre il 10 aprile, il Valutatore è tenuto a comunicare per email all'indirizzo [programmazionecontrollo@unige.it](mailto:programmazionecontrollo@unige.it), l'avvenuta effettuazione dei colloqui (individuali ed eventuali di gruppo per illustrazione obiettivi) segnalando i nominativi dei dipendenti per i quali, eventualmente, non è stato possibile procedere al colloquio, le relative motivazioni e le modalità alternative adottate. Il mancato rispetto dei tempi previsti, in assenza di motivazioni oggettive collegate all'assenza del Valutato o del Valutatore, è sufficiente a inficiare la

validità del processo con tutte le conseguenze previste in materia di procedure di conciliazione e di responsabilità dirigenziale.

### *PRIVACY*

In ogni attività descritta tutti i soggetti coinvolti si devono attenere alle prescrizioni vigenti in materia di trattamento di dati personali di lavoratori per finalità di gestione del rapporto di lavoro in ambito pubblico. **Anche nel caso in cui il colloquio venga svolto a distanza, devono essere assicurate ai valutati le garanzie di partecipazione e di riservatezza adeguate alla procedura.**

## 2. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

### 2.1 I CRITERI DI VALUTAZIONE

Non sono state introdotte modifiche generali rispetto al ciclo precedente. Come lo scorso anno, quindi:

- › Le schede prevedono ciascuna **10 indicatori comportamentali differenziati** in base alla categoria e all'attività prevalente di ciascun dipendente; le specifiche schede sono riportate nella tabella A allegata;
- › È prevista l'attribuzione del punteggio ai 10 singoli indicatori comportamentali tramite una scala di **frequenza dei comportamenti, in decimi**; il punteggio complessivo deriverà quindi dalla somma del punteggio assegnato a ciascun indicatore comportamentale, e sarà quindi espresso **in centesimi**;
- › Sulla scheda di valutazione **non è indicato il risultato** relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo, che non viene quindi calcolato nel punteggio totale e viene rilevato in sede di *Relazione sulla performance*;
- › È previsto lo spazio per indicare eventuali **esigenze formative individuali** ed eventuali **indicazioni di miglioramento** riscontrate.

**Le schede sono riportate nella tabella A allegata**

### 2.2 GLI ELEMENTI CONTENUTI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

La scheda, il cui fac-simile costituisce l'allegato 3 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* in vigore per il 2021, prevede quindi i seguenti elementi:

<b>I) ANAGRAFICA</b>	
NOME E COGNOME VALUTATO	
CATEGORIA	
AREA	
STRUTTURA	
VALUTATORE	
VALUTATORE INTERMEDIO	
REFERENTE	
ANNO DI VALUTAZIONE	
<b>II) RUOLO</b>	
<b>III) ATTESE*</b>	
indicatore comportamentale 1	
indicatore comportamentale 2	
indicatore comportamentale 3	
indicatore comportamentale 4	
indicatore comportamentale 5	
indicatore comportamentale 6	
indicatore comportamentale 7	
indicatore comportamentale 8	
indicatore comportamentale 9	
indicatore comportamentale 10	
<b>TOTALE</b>	/100
<b>IV) ESIGENZE FORMATIVE INDIVIDUALI</b>	
<b>V) INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO</b>	

Il Valutatore, accedendo a “ValPerf”, secondo le modalità illustrate nell’apposita sezione in appendice, compila i campi della scheda relativi agli indicatori comportamentali in base a quanto rilevato nel corso del 2021, e indica il ruolo organizzativo previsto per il 2022.

La compilazione della scheda *on line* relativa a tutti i valutati dovrà avvenire prima dell’inizio dei colloqui e, previa indicazioni sulla effettiva operatività di “Valperf”, a partire dal **1 febbraio 2022**. Le schede *on line* potranno essere modificate, purché in coerenza con quanto illustrato nel corso del colloquio di valutazione, fino al **31 marzo 2022**, salvo eventuali proroghe.

Non devono essere inviate copie cartacee della scheda al Direttore Generale, in quanto gli uffici, per i successivi adempimenti di competenza, utilizzeranno esclusivamente i dati inseriti *on line*.

### 3. LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E LE ATTESE

Sono oggetto di valutazione **le competenze organizzative trasversali**, ossia le capacità e le conoscenze non connesse a una specifica attività o posizione e che possono essere pertanto applicate in più ambiti lavorativi.

La loro valutazione consiste nella rilevazione del rendimento individuale, qualitativo e quantitativo, in un determinato periodo di tempo (1 gennaio - 31 dicembre), in relazione alle **competenze effettivamente dimostrate dal Valutato** nello svolgimento dell’attività lavorativa (non quelle “teoricamente” possedute), **rispetto alle attese collegate al ruolo organizzativo, chiarite** ad inizio anno, in occasione del colloquio di valutazione relativo

all'anno precedente (o in corso d'anno in caso di modifiche di attività, rientro da assenza, nuove assunzioni, trasferimenti, cambi di area o categoria, etc.), tenuto conto anche di quanto emerso in occasione del colloquio intermedio di valutazione.

Le competenze organizzative sono declinate in **10 indicatori comportamentali differenziati in base al ruolo organizzativo e alla categoria del dipendente.**

La valutazione si basa sull'analisi di **fatti oggettivi, relativi a specifici eventi** (e quindi non su opinioni personali o impressioni generiche), tenuto conto dell'influenza di tutte le **circostanze e fatti di particolare rilievo** che possano aver inciso, nel periodo di tempo considerato, positivamente o negativamente sulla prestazione, in relazione agli indicatori comportamentali presenti nella scheda, compresa la modalità, in presenza o a distanza, con cui la prestazione è stata resa. **Considerazioni di tipo personale non devono condizionare la procedura di valutazione.**

Per una valutazione corretta ed efficace, si prega di fare riferimento all'Appendice, sezioni **B) PRINCIPI** e **C) ERRORI COMUNI.**

### 3.1 LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE RELATIVE AL 2021

Poiché per valutare è necessario conoscere l'operato ed il lavoro del dipendente, il Valutatore, nel rispetto dei principi indicati nelle presenti Linee guida, è tenuto a raccogliere una **proposta di valutazione da parte del Valutatore intermedio** individuato, come nella precedente sezione 1.2, nel Capo Servizio di riferimento, qualora presente. In caso la struttura ove presta servizio il Valutato non preveda la figura del Capo Servizio, oppure tale posizione risulti scoperta, il Valutatore si avvarrà di informazioni dirette o fornite dal Referente.

Il Valutatore intermedio basa la propria proposta di valutazione sulle **informazioni dirette o fornite dal Referente**, come individuato nella precedente sezione 1.2.

**Il Referente, a sua volta, è obbligatoriamente tenuto ad assumere, anche per vie brevi, informazioni sull'attività del Valutato da qualsiasi soggetto ritenuto idoneo, qualora non ne abbia sufficiente conoscenza diretta.** Ad esempio, e a titolo assolutamente non esaustivo, si evidenzia la necessità di assumere informazioni, per il personale che svolge attività scientifiche e di laboratorio, o comunque a contatto con i docenti, dal Direttore di Dipartimento e dai docenti responsabili del laboratorio o altri docenti di riferimento.

Il Valutatore dovrà, altresì, esaminare **quanto eventualmente dichiarato dal dipendente in sede di autovalutazione.** Nell'esame di tale dichiarazione il Valutatore dovrà verificare l'attendibilità di quanto dichiarato: la pertinenza e la coerenza con la realtà degli elementi che il Valutato ha scelto di proporre, oltre a fornire informazioni utili, costituiscono elementi di valutazione del grado di consapevolezza del valutato.

Il contributo del dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e i comportamenti organizzativi agiti rispetto alle attese collegate al ruolo organizzativo chiarite nel colloquio di comunicazione devono essere analizzati in relazione ai **10 indicatori**

**comportamentali previsti per il ruolo rivestito, che erano stati contestualizzati in occasione del colloquio di illustrazione delle attese per l'anno 2021 (o successivamente in caso di modifiche in corso d'anno).**

Per ogni indicatore è prevista l'attribuzione di un punteggio in una **scala da 1-10**, che misura la frequenza dei comportamenti agiti dal dipendente durante l'anno.

Il punteggio complessivo corrisponderà alla somma del punteggio assegnato a ciascun indicatore comportamentale, e sarà espresso **in centesimi**.

Come previsto dal *Sistema di Misurazione e valutazione della performance* in vigore, **una valutazione complessiva inferiore a 40/100 è considerata negativa** e rileva ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici.

### 3.2 IL CHIARIMENTO DELLE ATTESE COLLEGATE AL RUOLO RELATIVE AL 2022

Nell'ambito del colloquio individuale, oltre alla valutazione delle competenze organizzative 2021, occorre anche **assegnare (o confermare) a ciascun Valutato un ruolo organizzativo per il 2022** (tramite compilazione dell'apposito campo della scheda), sentito il dipendente, **contestualizzando le attese relative al ruolo anche rispetto alla modalità di svolgimento dell'attività lavorativa da parte dell'interessato**.

Per il personale titolare di posizioni (posizioni organizzative e incarichi), il ruolo corrisponde alla posizione.

Per il restante personale, il Valutatore, sentito il Valutato, tenuto conto dell'area, della categoria e del tipo di attività svolta, dovrà indicarne il ruolo, scegliendolo tra i seguenti:

#### **Strutture Fondamentali (Schede 1-13 TAB A allegata)**

- 1 Addetto al servizio Amministrativo-Contabile (Dipartimenti, Scuole, Centri)
- 2 Addetto al servizio Informatico (Dipartimenti, Scuole, Biblioteche, Centri)
- 3 Addetto al servizio Generale e Logistico (Dipartimenti, Scuole, Biblioteche, Centri)
- 4 Addetto al servizio di supporto tecnico e sanitario alla Didattica e alla Ricerca (Dipartimenti e Centri)
- 5 Addetto al servizio di supporto amministrativo alla Didattica (Dipartimenti E Centri)
- 6 Addetto al servizio di supporto amministrativo alla Ricerca (Dipartimenti E Centri)
- 7 Ep Tecnico con professionalità specifica (Dipartimenti delle Scuole Politecnica, Scienze MFN, Scienze Mediche e Farmaceutiche)
- 8 Addetto al servizio bibliotecario (Biblioteche)
- 9 Responsabile dell'unità di supporto alla Presidenza (Scuole) e Responsabile dell'unità di supporto al Centro (Cieli)
- 10 Responsabile dell'unità tecnica (Simav)
- 11 Responsabile (Segretario) Amministrativo, Direttore (Dipartimenti, Centri)
- 12 Coordinatore Tecnico (Dipartimenti e Censis)

13 Direttore di Biblioteca

### **Direzione Generale e Cedia (Schede 14-20 TAB A allegata)**

- 14 Addetto con principale attività di front office (Categoria B-C-D) (Direzione Generale, Cedia)
- 15 Addetto con principale attività di back office (Categoria B-C-D) (Direzione Generale, Cedia)
- 16 Personale di Categoria Ep senza posizione organizzativa (Direzione Generale, Cedia)
- 17 Capo Settore, Capo Ufficio, Responsabile Sportello con principale attività di front office (Direzione Generale, Cedia)
- 18 Capo Settore, Capo Ufficio, Responsabile Sportello con principale attività di back office (Direzione Generale, Cedia)
- 19 Capo Servizio con principale attività di front office (Direzione Generale, Cedia)
- 20 Capo Servizio con principale attività di back office (Direzione Generale, Cedia)

**In caso di assegnazione del Valutato a più attività relative a ruoli differenti, dovrà essere assegnato un ruolo prevalente**, sentito il dipendente.

A ciascun ruolo organizzativo corrispondono delle competenze attese e, quindi, dei comportamenti attesi descritti dai 10 indicatori comportamentali differenziati in base alla categoria e all'attività prevalente del dipendente, che dovranno soltanto essere contestualizzati (chiarimento delle attese).

**Il Valutatore potrà, quindi, indicare nel sistema il ruolo organizzativo rivestito (esclusivamente o prevalentemente) dal dipendente e contestualizzare rispetto al lavoro della struttura i 10 comportamenti attesi ad esso correlati (tabella A allegata). Nel caso le attese non vengano indicate a sistema, per il 2022 si considerano attribuite al dipendente le attese per le quali è stato valutato per il 2021, se coerenti con la categoria e la posizione rivestita.**

**In caso di variazioni di ruolo in corso d'anno** la valutazione finale avverrà in base al ruolo organizzativo svolto in maniera prevalente nel 2021.

#### **4. EVENTUALI ESIGENZE FORMATIVE INDIVIDUALI E INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO**

Nella scheda di valutazione è previsto uno spazio apposito dove il Valutatore può indicare **eventuali esigenze formative** ritenute opportune ai fini dell'attività e responsabilità assegnate al dipendente, anche su segnalazione del medesimo, previa verifica di coerenza con le esigenze organizzative.

È stata inoltre prevista la possibilità di segnalare eventuali **indicazioni di miglioramento** rispetto a quanto riscontrato durante il corso dell'anno.

## 5. GLI OBIETTIVI DI STRUTTURA, INDIVIDUALI E DI GRUPPO

### 5.1 IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI RELATIVI AL 2021

Come lo scorso anno, **il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura, individuali e di gruppo non è indicato nella scheda** ma verrà rilevato in occasione della *Relazione sulla performance 2021* e sarà comunicato a tutto il personale.

**In caso di cambiamenti di sede in corso d'anno**, si prenderà in considerazione esclusivamente l'obiettivo correlato alla situazione prevalente (esempio: trasferimento da sede 1 a sede 2 dal 1° ottobre 2021, verrà valutato soltanto il raggiungimento dell'obiettivo assegnato presso la sede 1), in caso di durata equivalente sarà considerato l'obiettivo relativo a sede e ruolo del secondo semestre.

**Le due voci di valutazione, competenze organizzative e risultato raggiunto (sezione 1.1), sono rilevate separatamente e non portano a un punteggio complessivo.** L'utilizzo delle due voci nell'ambito trattamento accessorio e delle progressioni orizzontali sarà stabilito in sede di contrattazione integrativa.

### 5.2 L'ASSEGNAZIONE E L'ILLUSTRAZIONE DEGLI OBIETTIVI RELATIVI AL 2022

Gli obiettivi di struttura, individuali e di gruppo sono indicati nel *Piano integrato 2022-2024* contenuto nel *Documento integrato di programmazione 2022-2024*, disponibile all'indirizzo: <https://intranet.unige.it/personale/SistemadivalutazioneDelpersonaletecnicoamministrativo.html>

Gli **obiettivi di struttura** sono indicati nel **paragrafo 3 "La performance organizzativa"** del *Piano integrato* e dettagliati nell'allegato tecnico.

Gli **obiettivi individuali** per chi riveste un incarico di responsabilità, Capi Servizio, Capi Settore, Capi Ufficio e Responsabili di Sportello, Direttori di Biblioteca, Direttori di Centro, Responsabili (Segretari) amministrativi, Coordinatori tecnici) e gli **obiettivi di gruppo** per il restante personale, indicati, indicati nel **paragrafo 4 "La performance individuale"** del *Piano integrato*, sono **riportati nella tabella B allegata**. Tale assegnazione è tesa a favorire la collaborazione e il lavoro di gruppo rispetto alla frammentazione delle attività e alla competizione.

Il Valutatore, o su sua delega il Valutatore intermedio o il Referente, **illustra** ai valutati gli obiettivi per l'anno in corso, **durante il colloquio individuale di valutazione o con appositi colloqui di gruppo**.

L'illustrazione degli obiettivi corrisponde alla condivisione dell'organizzazione del lavoro con i propri collaboratori, e in particolare all'indicazione di:

- a) quali siano gli ambiti di attività della struttura o dell'unità organizzativa correlati al perseguimento degli obiettivi previsti, in cui siano specificamente coinvolti, e con quali altre strutture sia necessaria la collaborazione (nel caso di obiettivi trasversali);
- b) il contributo specifico richiesto loro, in ragione della posizione rivestita, nel perseguimento degli obiettivi.

Al termine del ciclo della performance 2022, il risultato raggiunto verrà rilevato d'ufficio, tramite gli indicatori o i cronoprogrammi dettagliatamente illustrati nel *Piano integrato 2022-2024* e nel relativo allegato tecnico, e illustrato nella *Relazione sulla performance*.

L'illustrazione degli obiettivi e delle attese individuali per l'anno 2022 è, invece, effettuata dal responsabile della struttura presso cui il Valutato presta attualmente servizio con adeguate modalità.

**Gli obiettivi relativi al 2022 sono riportati nella tabella B allegata**

## 6. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Come anticipato, lo svolgimento del colloquio individuale è la fase del processo in cui viene comunicata al Valutato, da parte del Valutatore, la valutazione formulata per il 2021 e illustrati gli obiettivi e le attese rispetto al ruolo organizzativo per il 2022.

Il colloquio dovrà avvenire, salvo eventuali proroghe, entro il 31 marzo, dopo la compilazione della scheda *on line* da parte del Valutatore.

Come già detto, il colloquio, su delega del Valutatore, può essere tenuto dal Valutatore intermedio o dal Referente.

Il Valutato, nel corso del colloquio, può, se necessario, essere assistito da un rappresentante sindacale o da un procuratore.

Si ricorda che il colloquio individuale, da tenersi in contraddittorio, è teso a:

- a) consentire al Valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione relativa al 2021 e al Valutato di esprimere le proprie osservazioni;
- b) chiarire le aspettative collegate al ruolo per il 2022, consentendo anche in questo ambito al Valutato di esprimere le proprie osservazioni.

Tale fondamentale momento di confronto, così come tutta la procedura, è finalizzato alla condivisione di informazioni e opinioni, tramite reciproco feedback.

Come anticipato, **fermo restando il colloquio individuale obbligatorio per la comunicazione della valutazione 2021 e il chiarimento delle attese individuali per il 2022, il Valutatore può illustrare gli obiettivi di struttura, individuali e di gruppo per il 2022 in colloqui per gruppi omogenei.**

Per uno svolgimento corretto ed efficace del colloquio, si prega di far riferimento all'Appendice, sezione **A) SUGGERIMENTI PER LO SVOLGIMENTO DEL COLLOQUIO INDIVIDUALE**

## 7. I CASI PARTICOLARI

### 7.1 DIPENDENTI ASSENTI PER L'INTERO PERIODO I FEBBRAIO – 31 MARZO

Nel caso in cui il dipendente sia assente per l'intero periodo dal 1 febbraio al 31 marzo 2022 (salvo eventuali proroghe) e non possa quindi svolgersi il colloquio, la comunicazione della valutazione avviene con le modalità ritenute più opportune e comunque riscontrabili, concordandole con il Valutato, nel rispetto del diritto alla riservatezza (ad esempio, previa verifica delle condizioni di fattibilità da parte del Valutatore, tramite consultazione della scheda *on line* da parte del Valutato o invio della scheda tramite posta elettronica) o, in mancanza, tramite invio postale della scheda cartacea presso il domicilio del Valutato, ai fini della presa visione e della presentazione di eventuali osservazioni, salvo ricorso al Comitato di Garanzia entro i termini previsti. Il colloquio individuale dovrà essere svolto in caso di rientro anche successivo a tale data.

### 7.2 PERSONALE IN SERVIZIO NELL'ANNO PER UN NUMERO DI GIORNI INFERIORE A 30

Solo il personale a tempo determinato e indeterminato che abbia prestato servizio effettivo per almeno 30 giorni nel corso del 2021 è soggetto alle procedure standard di valutazione. Il personale che risulta essere stato in servizio nell'anno per un numero di giorni inferiore a 30 non deve essere valutato per il 2021. I criteri di valutazione del suddetto personale saranno definiti in sede di contrattazione integrativa.

Per quanto riguarda il 2022, occorre comunque assegnare anche a tale personale (ovviamente se in servizio nel periodo della valutazione) le attese relative alle competenze organizzative e illustrare gli obiettivi, nell'ambito di un colloquio individuale, secondo le istruzioni fornite nelle sezioni 3.2 e 5.2. Poiché tale personale non compare nell'elenco dei valutati della struttura sul sistema *on line*, occorre conservare agli atti un verbale sintetico del colloquio, sottoscritto dall'interessato, e segnalare l'attesa assegnata all'ufficio, nell'ambito della prevista comunicazione al Direttore Generale di conclusione delle procedure.

### 7.3 PERSONALE ASSUNTO O ASSEGNATO ALLA STRUTTURA NEL 2022

Quanto detto al punto sopra deve essere applicato anche al personale assunto o assegnato alla struttura nel 2022. Poiché tale personale non compare nell'elenco dei valutati della struttura sul sistema *on line*, occorre conservare agli atti un verbale sintetico del colloquio, sottoscritto dall'interessato, e segnalare l'attesa assegnata all'ufficio, nell'ambito della prevista comunicazione al Direttore Generale di conclusione delle procedure.

#### 7.4 DIPENDENTI IN SERVIZIO PRESSO DUE STRUTTURE O CHE ABBIANO CAMBIATO STRUTTURA DI SERVIZIO IN CORSO D'ANNO

Nel caso di dipendenti che nel corso del 2021 abbiano prestato servizio in più di una sede (assegnazione contemporanea a più strutture o trasferimento in corso d'anno), il Valutatore tenuto a effettuare la valutazione è il Dirigente della struttura che ha costituito la sede prevalente di attività del dipendente nel 2021, il quale dovrà integrare le proprie informazioni con quelle del dirigente della struttura non prevalente, con le modalità previste. Per sede prevalente si considera:

- in caso di assegnazione a più sedi, la struttura presso la quale è stata prevista una maggior percentuale di assegnazione;
- in caso di trasferimento, la struttura presso la quale è stato prestato il periodo maggiore di servizio (esempio: trasferimento dal 1° ottobre 2021 dalla struttura A alla struttura B, prevale la struttura A).

In caso di parità prevale la situazione al 31.12.2021.

Per il colloquio si rimanda al paragrafo 5.2.

#### 7.5 VARIAZIONI IN CORSO D'ANNO DEI DIRIGENTI E RESPONSABILI DI STRUTTURA

Nel caso di variazioni in corso d'anno della titolarità dell'incarico, il Valutatore tenuto a effettuare la valutazione del personale assegnato prevalentemente alla struttura nel 2021 è il dirigente che ha ricoperto l'incarico per il periodo maggiore di tempo nel corso dell'anno (esempio: dirigente X nominato dal 1° gennaio al 30 settembre 2021, dirigente Y nominato dal 1° ottobre al 31 dicembre 2021: Valutatore è il dirigente X, che integrerà le proprie informazioni con quelle fornite dal dirigente Y, nelle modalità previste). In caso di parità prevale la situazione al 31.12.2021.

Nel caso in cui il dirigente prevalente non sia più in servizio presso l'Ateneo, svolge il ruolo di Valutatore il dirigente subentrato nel ruolo e in servizio nel periodo in cui si svolgono le procedure di valutazione, il quale raccoglierà le informazioni presso i soggetti e secondo le modalità previste.

Lo stesso si applica anche per l'individuazione dei Valutatori intermedi e dei Referenti, in caso di variazioni in corso d'anno nella titolarità degli incarichi di responsabilità delle strutture.

#### 7.6 PERSONALE IN DISTACCO O COMANDO

Per il personale in distacco o comando presso altra struttura dell'Ateneo, il Valutatore è il dirigente della struttura presso la quale viene prestato il servizio.

La valutazione del personale in distacco, anche sindacale, e in aspettativa sindacale, è effettuata dal Direttore Generale, tenuto conto anche degli elementi forniti dall'organo responsabile dell'ente presso cui il dipendente presta l'attività. La valutazione del personale in comando è effettuata dall'ente di destinazione secondo quanto previsto dal CCNL di riferimento.

Per il personale in distacco o comando in ingresso da altro ente la valutazione avviene con le stesse modalità previste per il restante personale, fatte salve particolari disposizioni normative e accordi con l'ente di provenienza, per i fini previsti dalla legge.

#### *7.7 PERSONALE IN REGIME DI CONVENZIONE CON IL SSN*

Relativamente al personale in regime di convenzione con il SSN, la valutazione ha per oggetto esclusivamente l'attività non assistenziale.

#### *7.8 PERSONALE CESSATO IN CORSO D'ANNO*

Per il personale cessato la comunicazione della valutazione avviene con le modalità ritenute più opportune e comunque riscontrabili, concordandole con il Valutato, nel rispetto del diritto alla riservatezza o, nell'impossibilità, tramite invio postale della scheda cartacea presso il domicilio del Valutato, ai fini della presa visione e della presentazione di eventuali osservazioni, salvo ricorso al Comitato di Garanzia entro i termini previsti.

In caso di personale deceduto, ai fini della determinazione del trattamento accessorio dovuto agli aventi diritto, occorre compilare la scheda on line e conservarne agli atti una copia cartacea.

## 8. CHECK LIST

- 1 Verificare la presenza di **casi particolari** (sezione 7) e seguire le indicazioni specifiche (ATTENZIONE: il personale presente per meno di 30 giorni nel 2021 non deve essere valutato).
- 2 Esaminare l'**autovalutazione** eventualmente formulata e fatta pervenire dal Valutato. Assumere, con l'ausilio del Referente e del Valutatore intermedio qualora presenti, tutte le **informazioni** necessarie a giungere a una valutazione consapevole. Individuare eventuali aree di miglioramento ed esigenze formative.
- 3 **Compilare la scheda on line** dal 1 febbraio entro i termini previsti e secondo le indicazioni fornite e verificare in particolare la **coerenza del ruolo** indicato sulla scheda con quello effettivamente svolto in maniera prevalente dal Valutato nel corso del 2021
- 4 **Analizzare gli obiettivi** assegnati alla struttura e individuali e di gruppo per il 2022 al fine di illustrarli nell'ambito del colloquio individuale o in colloqui di gruppo.
- 5 Verificare la presenza in servizio del personale nel periodo (ferie, part-time, telelavoro, etc) e **programmare** di conseguenza i colloqui, anche con modalità online.
- 6 Preparare il colloquio individuale e **convocare** ciascun Valutato con congruo preavviso (previo nullaosta del Direttore Generale allo svolgimento dei colloqui).
- 7 Entro il 31 marzo (salvo eventuali proroghe) effettuare il **colloquio individuale** ed eventuali **colloqui di gruppo** per l'illustrazione degli obiettivi 2022, seguendo i suggerimenti indicati in appendice.
- 8 **Completare** il processo di compilazione della scheda per renderla accessibile al Valutato, seguendo le istruzioni fornite.  
In particolare, **assegnare (per i non valutati nel 2021) o modificare il ruolo per il 2022** **Conservare** agli atti situazione presenze agli eventuali colloqui di gruppo di illustrazione degli obiettivi.
- 9 Redigere un **verbale sintetico del colloquio soltanto nei seguenti casi**:
  - > richiesta del Valutato;
  - > criticità causate da gravi scostamenti rispetto alle attese o altri motivi;

- > colloquio svolto al rientro del dipendente assente nel periodo 1 febbraio – 31 marzo 2022;
- > personale non valutato per il 2021 (perché presente per meno di 30 giorni nell'anno) o assunto nel 2022, non presente sul sistema, per quanto riguarda attese e obiettivi 2022.

10 **Comunicare** entro il 10 aprile, salvo eventuali proroghe, per email a [programmazionecontrollo@unige.it](mailto:programmazionecontrollo@unige.it) l'avvenuta effettuazione dei colloqui (individuali e di gruppo) (sezione 1.5 - comunicazioni al Direttore Generale) indicando i nominativi dei dipendenti per i quali, eventualmente, non è stato possibile procedere al colloquio, le relative motivazioni e le modalità alternative adottate.

## APPENDICE

### A) SUGGERIMENTI PER LO SVOLGIMENTO DEL COLLOQUIO INDIVIDUALE

Il colloquio di comunicazione della valutazione rappresenta un aspetto qualificante del sistema e costituisce **un'occasione di confronto tra Valutatore (o delegato) e Valutato** sui giudizi espressi in merito ai punti di forza riconosciuti e agli eventuali ambiti di miglioramento riscontrati.

**Nel caso in cui il Valutatore deleghi lo svolgimento del colloquio al Valutatore intermedio o al Referente**, si suggerisce che sia solo una di queste due figure a condurre direttamente il colloquio, affinché il Valutato possa sentirsi a suo agio, non in posizione di minoranza, libero da tensioni e da timori che potrebbero bloccarlo o porlo in posizione difensiva. Creare un clima professionale e di fiducia diventa perciò un presupposto indispensabile affinché il colloquio possa instaurarsi su basi di collaborazione ed apertura. Il colloquio è un momento delicato, che va preparato con attenzione. È importante sottolineare che il Valutatore dovrà condurre il colloquio di valutazione ricordandosi che **l'oggetto del giudizio non è la persona, ma unicamente la sua prestazione**, e provvedere così a discutere fatti, dati e informazioni e non fare riferimento a caratteristiche personali, ad analizzare i problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.

La premessa indispensabile del colloquio consiste nel **predisporre nel modo più adatto l'ambiente** in cui viene effettuato. Ciò contribuisce a rafforzare nel Valutato la certezza che quello che sta accadendo dal punto di vista organizzativo è un fatto significativo e formalmente riconosciuto e non una situazione occasionale ed improvvisata. È buona regola infatti che il Valutatore pianifichi la conduzione del colloquio informando per tempo la persona valutata e programmando le proprie attività in modo da potersi concentrare sul colloquio, senza essere disturbato. Il Valutatore può stabilire una griglia contenente le linee guida da seguire durante il colloquio, ovvero l'insieme dei punti principali che intende esplorare. In ogni caso, pur mantenendo l'ordine di presentazione delle aree da discutere, che va adattato di volta in volta in base alla particolare interazione che si realizza con il Valutato, il

Valutatore dovrebbe ricordarsi di sondare tutti gli aspetti di interesse al fine di restituire correttamente la valutazione al proprio collaboratore.

Da un punto di vista operativo è opportuno **prevedere un tempo sufficiente per condurre e concludere il colloquio nel modo più consono possibile**. In generale, chi conduce il colloquio deve sempre porre grande attenzione nel mantenere il più elevato grado di interesse, collaborazione e motivazione nel Valutato. È importante che a quest'ultimo rimanga l'impressione di avere fatto un'esperienza utile ed arricchente.

Nella fase di restituzione dei giudizi al proprio collaboratore il Valutatore dovrebbe essere consapevole che in un lavoratore adulto i cambiamenti comportamentali sono generalmente piuttosto contenuti; pertanto, dovrebbe cercare di fornire un supporto al Valutato, focalizzandosi su aree di miglioramento limitate, ma specifiche.

Si propongono alcuni suggerimenti per il Valutatore ai fini di una corretta gestione del colloquio:

- predisporre adeguatamente e senza la possibilità di essere disturbati il luogo dove verrà effettuato il colloquio, se in presenza. Nello svolgimento delle procedure a distanza, devono essere assicurate ai Valutati le garanzie di partecipazione e di riservatezza;
- informare in anticipo il Valutato sui tempi (giorno ed ora), sul luogo e sulle modalità del colloquio e su chi restituirà la valutazione (esempio: il Valutatore, il Valutatore intermedio o il Referente);
- prepararsi prima di iniziare un colloquio, anche rivedendo la scheda di valutazione, appuntandosi i fatti che avvalorano le proprie valutazioni e richiamando obiettivi e aspettative da illustrare e chiarire;
- iniziare un colloquio solo quando si è certi di poterlo concludere senza interruzioni. In ogni caso non deve mai venire troncato bruscamente;
- stabilire un iter definito in fasi, che riporti i punti sui quali indirizzare l'attenzione nel corso del colloquio;
- aprire il colloquio informando il Valutato circa l'obiettivo, i tempi e i modi attraverso cui si svolgerà il colloquio;
- mantenere un atteggiamento aperto al confronto e disponibile all'ascolto;
- nel restituire le proprie valutazioni al Valutato cominciare con gli aspetti positivi ed attenersi a fatti e situazioni concretamente identificabili;
- nell'illustrare gli obiettivi e chiarire le aspettative contestualizzare i singoli punti rispetto alle attività e all'ambiente di lavoro del Valutato.

## B) PRINCIPI

Nella valutazione, il Valutatore deve attenersi alle seguenti indicazioni generali:

1. La valutazione deve tenere conto del ruolo, della categoria e dell'area di appartenenza del dipendente: non è possibile chiedere al dipendente comportamenti non ricompresi nelle mansioni esigibili.

2. La valutazione deve tenere conto delle competenze (conoscenze, capacità e abilità professionali) richieste dal ruolo.
3. La valutazione deve tenere conto dei mezzi messi a disposizione del dipendente dalla struttura.
4. La disponibilità alla flessibilità delle mansioni costituisce elemento positivo di valutazione.
5. I rapporti personali tra Valutato e Valutatore devono rimanere estranei al processo di valutazione.
6. La valutazione deve sempre tenere conto del fine di fornire un servizio adeguato all'utenza, esterna e interna.

### C) ERRORI COMUNI

Il Valutatore, per esprimere una valutazione il più possibile corretta ed equilibrata, deve fare attenzione a non incorrere in una serie di imprecisioni ed inesattezze. Gli stessi errori possono essere fatti dal Valutato nell'interpretare la valutazione ricevuta. Infatti, talvolta, sia chi valuta che chi viene valutato può assumere atteggiamenti derivanti da convinzioni e idee non corrette o distorte sulla valutazione. A tal fine si riporta un **quadro di sintesi dei più frequenti errori**, quale ulteriore spunto di riflessione:

Influenza dei pregiudizi (stereotipi). I pregiudizi possono, in misura maggiore o minore, indurre a interpretare le azioni compiute da una persona in modo del tutto soggettivo e non giustificato. Nelle valutazioni hanno un peso elevato le esperienze passate per cui si rischia, ad esempio, di valutare, a parità di prestazioni nell'ultimo anno, in modo meno severo chi ha dato in passato buoni risultati e viceversa si guarda in modo più severo chi ha lavorato con minore qualità.

Influenza dei sentimenti personali. Occorre sempre evitare di far riferimento ai sentimenti personali nei confronti del Valutato: i rapporti di amicizia, di gratitudine, di collaborazione, di simpatia o antipatia possono influenzare il giudizio, anche se in buona fede. Pertanto occorre attenersi ai fatti concreti, non è la verifica di un rapporto personale, ma dei comportamenti organizzativi tenuti e risultati raggiunti o meno da un collaboratore.

Influenza dei giudizi precedenti. Ogni situazione di valutazione è una situazione nuova, pertanto non bisogna rifarsi a giudizi espressi in precedenza. Giudizi precedentemente formulati su una persona possono indurre il Valutatore a mantenere costante il proprio giudizio a distanza di tempo, più di quanto la situazione lo giustifichi.

Tendenza mediana. Altro pericolo da evitare è la tendenza mediana, che si verifica quando il Valutatore, preoccupato di esprimere giudizi positivi o negativi, fa una media dei comportamenti. In questo modo si ha un generale appiattimento delle valutazioni e non possono essere fornite indicazioni di miglioramento.

Effetto della persona simile a me. In questo caso si tende a valutare gli altri con lo stesso metro con cui si giudica se stessi. Quindi il Valutatore tende a giudicare positivamente o negativamente chi ha una o più caratteristiche del proprio comportamento.

Effetto alone. Si ha quando una sola caratteristica della persona da valutare, positiva o negativa, condiziona il giudizio sulle altre caratteristiche. Ciò si verifica più spesso quando si

deve dare una valutazione in fretta, quando si hanno poche informazioni dirette e si devono recuperare dalla memoria gli elementi necessari per completare l'elaborazione del giudizio. Condizionamento della posizione/del ruolo. Si attribuiscono valutazioni più alte ai ruoli più importanti e che rivestono una posizione elevata.

Effetto prime e ultime impressioni. Si ha quando l'elaborazione del giudizio di valutazione viene influenzata unicamente dalle prime impressioni o da quelle ricevute per ultime, non tenendo in debito conto i cambiamenti comunque avvenuti.

Errore di generosità. Si ha quando si danno valutazioni elevate per non "recare danno" al Valutato.

La trappola della finta eccellenza di massa. Spesso si preferisce attribuire punteggi elevati in maniera indistinta per non penalizzare nessun collaboratore rispetto all'incentivo economico legato al risultato della valutazione; tuttavia, questo atteggiamento Valutativo distorce la percezione da parte del collaboratore della sua reale prestazione e non permette di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento, tanto meno di premiare chi si è distinto con una prestazione sopra la norma. Le valutazioni eccellenti, cioè con il massimo punteggio, dovrebbero essere contenute, ovvero riguardare un ristretto numero di persone con caratteristiche di professionalità significative e quindi non rappresentative di tutti i Valutati. Tali valutazioni richiedono, inoltre, una adeguata motivazione.

La valutazione media non è mediocre. Si è portati a pensare che medio sia sinonimo di mediocre, invece tra i due termini esiste una profonda differenza: il mediocre non apporta nessun contributo all'organizzazione, il medio invece svolge adeguatamente i propri compiti. Confondere le due categorie comporta una distorsione nelle valutazioni che porta i Valutatori ad attribuire punteggi elevati a tutti i collaboratori. Considerando il funzionamento di una grande organizzazione, la prestazione più importante e significativa è quella che, in fase di valutazione, ottiene un punteggio sui livelli intermedi della scala. Non sono, infatti, i pochi eccellenti a fare una buona organizzazione, bensì una maggioranza di persone nella media, capaci e con una professionalità adeguata al proprio compito.

Confondere la valutazione con il punteggio. Un errore comune, frequente anche tra i Valutati, è quello di ridurre la valutazione all'esito quantitativo del punteggio. In realtà, la valutazione è molto più del semplice punteggio: è l'insieme delle considerazioni in merito alla prestazione di un collaboratore, sulla base di informazioni di diverso tipo. Il punteggio non è altro che una semplificazione di tali considerazioni di più ampio respiro, che consente di quantificare e rendere più fruibile la valutazione ai fini retributivi. La valutazione fa quindi riferimento più al giudizio qualitativo che al punteggio attribuito. È importante che il Valutatore abbia chiara questa distinzione perché possa, in sede di restituzione, valorizzare le considerazioni qualitative che sottostanno al punteggio, semplice sintesi matematica di un giudizio molto più articolato e complesso.

#### *D) L'ACCESSO AL SOFTWARE PER LA GESTIONE DELLA VALUTAZIONE "ValPerf"*

Le schede sono compilabili on line dal Valutatore e visionabili, alla conclusione delle procedure di valutazione, dal Valutato, accedendo al software "ValPerf", seguendo le seguenti istruzioni:

Per accedere a “Valperf”, il Valutatore deve:

1. collegarsi, da qualsiasi computer dotato di accesso a internet anche esterno alla rete di Ateneo, all'indirizzo:  
<https://valperf.unige.it/web/>
2. inserire le proprie credenziali Unigepass (le stesse utilizzate per accedere al cedolino on line).
3. cliccare sul pulsante “**Valutazione del personale**” in alto a destra o sulla voce “**Schede**” della barra menù.
4. selezionare il dipendente da valutare cliccando sul nominativo.
5. compilare i campi della scheda con la valutazione in decimi relativa ai 10 indicatori comportamentali, in base a quanto rilevato nel corso del 2021.
6. compilare, se necessario, i campi “**annotazioni**”, “**esigenze formative individuali**”, “**indicazioni di miglioramento**”.
7. inserire la data del colloquio nel campo “**data del colloquio**” (in automatico appare quella in cui si compila la scheda).
8. indicare il **nome del valutatore** nel campo apposito (Direttore Generale o Dirigente). Il nome del compilatore della scheda viene indicato in automatico sulla scheda in pdf o html.
9. indicare il ruolo organizzativo previsto per il 2022, solo se modificato rispetto al precedente, nel campo “**ruolo 2022**”.
10. salvare la scheda una volta compilata, cliccando sul pulsante “**salva scheda**” in basso a sinistra.

Eventuali ulteriori istruzioni dovute ad aggiornamenti del sistema verranno fornite dall'ufficio competente.

La scheda può essere salvata in formato pdf  ,  elezionando la corrispondente icona, in alto a destra, e stampata.

Le schede possono essere modificate, purché in coerenza con quanto indicato in sede di colloquio al dipendente, fino al 31 marzo, salvo eventuali proroghe.

Per accedere, il Valutato deve:

1. collegarsi, da qualsiasi computer dotato di accesso a internet anche esterno alla rete di Ateneo, all'indirizzo:  
<https://valperf.unige.it/web/>

2. inserire le proprie credenziali Unigepass (le stesse utilizzate per accedere al cedolino on line).
3. cliccare su “**Performance**”, sulla banda blu in alto a sinistra
4. selezionare “**Scheda di valutazione**”

**Eventuali ulteriori istruzioni dovute ad aggiornamenti del sistema verranno fornite dall'ufficio competente.**

Il Valutato potrà verificare la corrispondenza tra i dati presenti sul sistema informatico e la valutazione comunicata in sede di colloquio. Entro 15 giorni dopo il termine del periodo di svolgimento dei colloqui, il Valutato dovrà comunicare eventuali incoerenze riscontrate; dopo tale termine, la presa visione della scheda si darà per avvenuta e i dati presenti a sistema saranno considerati definitivi, salvo ricorso al Comitato di garanzia.

# SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

## ATTESE

I comportamenti attesi in relazione al ruolo sono definiti da 10 indicatori comportamentali, riportati in ciascuna scheda e misurati con una scala di frequenza da 1 a 10:

mai									sempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## SCHEDE DI VALUTAZIONE

### STRUTTURE FONDAMENTALI (schede 1-13)

1	ADDETTO AL SERVIZIO AMMINISTRATIVO-CONTABILE (CATEGORIA B-C-D) (DIPARTIMENTI, SCUOLE, CENTRI) .....	pag. 1
2	ADDETTO AL SERVIZIO INFORMATICO (CATEGORIA B-C-D) (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI) .....	pag. 2
3	ADDETTO AL SERVIZIO GENERALE E LOGISTICO (CATEGORIA B-C-D) (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI) .....	pag. 3
4	ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO TECNICO E SANITARIO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA (CATEGORIA B-C-D) (DIPARTIMENTI E CENTRI) .....	pag. 4
5	ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA DIDATTICA (CATEGORIA B-C-D) (DIPARTIMENTI E CENTRI).....	pag. 5
6	ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA RICERCA (CATEGORIA B-C-D) (DIPARTIMENTI E CENTRI) .....	pag. 6
7	EP TECNICO CON PROFESSIONALITÀ SPECIFICA (DIPARTIMENTI DELLE SCUOLE POLITECNICA, SCIENZE MFN, SCIENZE MEDICHE E FARMACEUTICHE) .....	pag. 7
8	ADDETTO AL SERVIZIO BIBLIOTECARIO (CATEGORIA B-C-D) (BIBLIOTECHE) .....	pag. 8
9	RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI SUPPORTO ALLA PRESIDENZA (CATEGORIA C-D) (SCUOLE) E RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI SUPPORTO AL CENTRO (CATEGORIA C-D) (CIELI)	pag. 9
10	RESPONSABILE DELL'UNITÀ TECNICA (CATEGORIA C-D) (SIMAV).....	pag. 10
11	RESPONSABILE (SEGRETARIO) AMMINISTRATIVO, DIRETTORE (DIPARTIMENTI, CENTRI).....	pag. 11
12	COORDINATORE TECNICO (DIPARTIMENTI E CENVIS).....	pag. 12
13	DIRETTORE DI BIBLIOTECA.....	pag. 13

### DIREZIONE GENERALE E CEDIA (schede 14-20)

14	ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE (CATEGORIA B-C-D) (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) .....	pag. 14
15	ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE (CATEGORIA B-C-D) (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) .....	pag. 15
16	PERSONALE DI CATEGORIA EP SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) .....	pag. 16
17	CAPO SETTORE, CAPO UFFICIO, RESPONSABILE SPORTELLO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) .....	pag. 17
18	CAPO SETTORE, CAPO UFFICIO, RESPONSABILE SPORTELLO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) .....	pag. 18
19	CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) .....	pag. 19
20	CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) .....	pag. 20

STRUTTURE FONDAMENTALI (SCHEDE 1-13)

1. ADDETTO AL SERVIZIO AMMINISTRATIVO-CONTABILE (DIPARTIMENTI, SCUOLE, CENTRI)

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati Esegue il lavoro assegnato nel rispetto degli standard indicati Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Partecipa collaborativamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Fornisce correttamente il servizio secondo quanto previsto dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro nei termini previsti rispettando le priorità indicate Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro nel rispetto degli standard previsti Modifica il proprio comportamento quando necessario Partecipa proficuamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo Fornisce correttamente le informazioni richieste Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro nel rispetto degli standard idonei Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

## 2. ADDETTO AL SERVIZIO INFORMATICO (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI)

### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati Esegue il lavoro assegnato e la manutenzione delle attrezzature nel rispetto degli standard indicati Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Partecipa collaborativamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Fornisce correttamente il servizio secondo quanto previsto dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro nei termini previsti rispettando le priorità indicate Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro e la manutenzione delle attrezzature nel rispetto degli standard previsti Modifica il proprio comportamento quando necessario Partecipa collaborativamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Fornisce correttamente il servizio secondo quanto previsto dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro e la manutenzione delle attrezzature nel rispetto degli standard idonei Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Analizza i problemi, individuando tra gli elementi critici quelli significativi Individua soluzioni in base alle evidenze tecniche</p>

### 3. ADDETTO AL SERVIZIO GENERALE LOGISTICO (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI)

#### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati Esegue il lavoro assegnato nel rispetto degli standard indicati Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Partecipa collaborativamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Fornisce correttamente il servizio secondo quanto previsto dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro nei termini previsti rispettando le priorità indicate Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro nel rispetto degli standard previsti Modifica il proprio comportamento quando necessario Partecipa proficuamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo Fornisce correttamente le informazioni richieste Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro nel rispetto degli standard idonei Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

#### 4. ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO TECNICO E SANITARIO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI E CENTRI)

##### ATTESE

##### INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati Esegue il lavoro assegnato e la manutenzione delle attrezzature nel rispetto degli standard indicati Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Partecipa collaborativamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Fornisce correttamente il servizio secondo quanto previsto dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro nei termini previsti rispettando le priorità indicate Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro e la manutenzione delle attrezzature nel rispetto degli standard previsti Modifica il proprio comportamento quando necessario Partecipa collaborativamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Fornisce correttamente il servizio secondo quanto previsto dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro e la manutenzione delle attrezzature nel rispetto degli standard idonei Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Analizza i problemi, individuando tra gli elementi critici quelli significativi Individua soluzioni in base alle evidenze tecniche</p>

## 5. ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA DIDATTICA (DIPARTIMENTI E CENTRI)

### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Partecipa collaborativamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Si relaziona in modo professionale e collaborativo con gli utenti Fornisce correttamente il servizio richiesto dall'utenza secondo quanto previsto dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il lavoro assegnato nei termini previsti rispettando le priorità indicate Modifica il proprio comportamento quando necessario Partecipa proficuamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo Fornisce correttamente le informazioni richieste Si relaziona con gli utenti in base alle loro esigenze dichiarate Fornisce correttamente il servizio richiesto dall'utenza scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Si relaziona con gli utenti in base alle loro esigenze reali Fornisce correttamente il servizio richiesto dall'utenza scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

## 6. ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI E CENTRI)

### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Partecipa collaborativamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Si relaziona in modo professionale e collaborativo con gli utenti Fornisce correttamente il servizio richiesto dall'utenza secondo quanto previsto dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il lavoro assegnato nei termini previsti rispettando le priorità indicate Modifica il proprio comportamento quando necessario Partecipa proficuamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo Fornisce correttamente le informazioni richieste Si relaziona con gli utenti in base alle loro esigenze dichiarate Fornisce correttamente il servizio richiesto dall'utenza scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Si relaziona con gli utenti in base alle loro esigenze reali Fornisce correttamente il servizio richiesto dall'utenza scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

## 7. EP TECNICO CON PROFESSIONALITÀ SPECIFICA (DIPARTIMENTI DELLE SCUOLE POLITECNICA, SCIENZE MFN, SCIENZE MEDICHE E FARMACEUTICHE)

### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

##### *Competenze tecnico professionali*

Individua, crea e sfrutta le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali  
Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

##### *Competenze gestionali*

Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità  
Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro e la manutenzione delle attrezzature nel rispetto degli standard idonei  
Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo

##### *Competenze relazionali*

Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità  
Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore  
Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea

##### *Competenze d'innovazione*

Analizza i problemi, individuando tra gli elementi critici quelli significativi  
Individua soluzioni in base alle evidenze tecniche

## 8. ADDETTO AL SERVIZIO BIBLIOTECARIO (BIBLIOTECHE)

### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p>
<p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Partecipa collaborativamente al lavoro di gruppo</p>	<p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il lavoro assegnato nei termini previsti rispettando le priorità indicate Modifica il proprio comportamento quando necessario Partecipa proficuamente al lavoro di gruppo</p>	<p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo</p>
<p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Si relaziona in modo professionale e collaborativo con gli utenti Fornisce correttamente il servizio richiesto dall'utenza secondo quanto previsto dalle procedure</p>	<p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo Fornisce correttamente le informazioni richieste Si relaziona con gli utenti in base alle loro esigenze dichiarate Fornisce correttamente il servizio richiesto dall'utenza scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p>	<p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Si relaziona con gli utenti in base alle loro esigenze reali Fornisce correttamente il servizio richiesto dall'utenza scegliendo la soluzione tecnica idonea</p>
<p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

9. RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI SUPPORTO ALLA PRESIDENZA (SCUOLE) E RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI SUPPORTO AL CENTRO (CIELI)

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i>                      Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali                      Diffonde le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i>                      Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate                      Monitora le attività dell'unità e se necessario propone interventi correttivi                      Modifica il proprio comportamento quando necessario                      Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i>                      Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo                      Fornisce correttamente le informazioni richieste                      Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i>                      Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i>                      Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali                      Diffonde le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i>                      Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate                      Monitora le attività dell'unità e se necessario propone interventi correttivi                      Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi                      Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i>                      Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità                      Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore                      Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i>                      Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

## 10. RESPONSABILE DELL'UNITÀ TECNICA (SIMAV)

### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Diffonde le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Monitora le attività dell'unità e se necessario propone interventi correttivi Modifica il proprio comportamento quando necessario Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo Fornisce correttamente le informazioni richieste Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Diffonde le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Monitora le attività dell'unità e se necessario propone interventi correttivi Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

## 11. RESPONSABILE (SEGRETARIO) AMMINISTRATIVO, DIRETTORE (DIPARTIMENTI, CENTRI)

### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

##### *Competenze tecnico professionali*

Individua e sfrutta le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali  
Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

##### *Competenze gestionali*

Riconosce i rischi e organizza il lavoro per farvi fronte  
Utilizza proficuamente modalità strutturate di organizzazione e di distribuzione dei carichi di lavoro tra i collaboratori  
Contribuisce proficuamente a consolidare il clima organizzativo  
Organizza e promuove proficuamente il lavoro di gruppo

##### *Competenze relazionali*

Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali  
Sfrutta i margini di trattativa esistenti e gestisce i conflitti

##### *Competenze d'innovazione*

Sceglie quando ci sono più alternative tecniche possibili quella più idonea  
Comprende le priorità e organizza il lavoro di conseguenza

## 12. COORDINATORE TECNICO (DIPARTIMENTI E CENVIS)

### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

##### *Competenze tecnico professionali*

Individua, crea e sfrutta le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali  
Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

##### *Competenze gestionali*

Monitora e valuta l'andamento e i risultati delle attività e del personale e mette in atto le possibili azioni di miglioramento  
Contribuisce proficuamente a consolidare il clima organizzativo  
Organizza e promuove proficuamente il lavoro di gruppo

##### *Competenze relazionali*

Comunica in modo efficace con gli interlocutori  
Crea una rete di relazioni con tutti gli interlocutori potenzialmente utili

##### *Competenze d'innovazione*

Organizza il lavoro in modo da massimizzare in base alle risorse disponibili i risultati  
Gestisce proficuamente i mutamenti organizzativi adeguando il metodo di lavoro  
Comprende le priorità e organizza il lavoro di conseguenza

## 13. DIRETTORE BIBLIOTECA

### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

##### *Competenze tecnico professionali*

Individua e sfrutta le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

##### *Competenze gestionali*

Organizza in base alle risorse disponibili il lavoro garantendo una distribuzione adeguata dei carichi di lavoro tra i collaboratori

Contribuisce proficuamente a consolidare il clima organizzativo

Organizza e promuove proficuamente il lavoro di gruppo

##### *Competenze relazionali*

Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali

Riconosce le esigenze degli utenti e organizza il lavoro per soddisfarle

Sfrutta i margini di trattativa esistenti e gestisce i conflitti

##### *Competenze d'innovazione*

Sceglie quando ci sono più alternative tecniche possibili quella più idonea

Comprende le priorità e organizza il lavoro di conseguenza

## 14. ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA)

## ATTESE

## INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Partecipa collaborativamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Si relaziona in modo professionale e collaborativo con gli utenti Fornisce correttamente il servizio richiesto dall'utenza secondo quanto previsto dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il lavoro assegnato nei termini previsti rispettando le priorità indicate Modifica il proprio comportamento quando necessario Partecipa proficuamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo Fornisce correttamente le informazioni richieste Si relaziona con gli utenti in base alle loro esigenze dichiarate Fornisce correttamente il servizio richiesto dall'utenza scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Si relaziona con gli utenti in base alle loro esigenze reali Fornisce correttamente il servizio richiesto dall'utenza scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

## 15. ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA)

ATTESE

### INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati Esegue il lavoro assegnato nel rispetto degli standard indicati Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Partecipa collaborativamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Fornisce correttamente il servizio secondo quanto previsto dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro nei termini previsti rispettando le priorità indicate Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro nel rispetto degli standard previsti Modifica il proprio comportamento quando necessario Partecipa proficuamente al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo Fornisce correttamente le informazioni richieste Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro nel rispetto degli standard idonei Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

## 16. PERSONALE DI CATEGORIA EP SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA (DIREZIONE GENERALE, CEDIA)

### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

##### *Competenze tecnico professionali*

Individua, crea e sfrutta le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

##### *Competenze gestionali*

Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità

Organizza in base alle risorse disponibili il lavoro in modo da garantire il miglior risultato con il minor costo

Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo

##### *Competenze relazionali*

Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità

Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore

Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea

##### *Competenze d'innovazione*

Analizza i problemi, individuando tra gli elementi critici quelli significativi

Individua le soluzioni secondo criteri di efficacia ed economicità

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

*Competenze tecnico professionali*

Individua e sfrutta le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

*Competenze gestionali*

Organizza in base alle risorse disponibili il lavoro garantendo una distribuzione adeguata dei carichi di lavoro tra i collaboratori

Contribuisce proficuamente a consolidare il clima organizzativo

Organizza e promuove proficuamente il lavoro di gruppo

*Competenze relazionali*

Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali

Riconosce le esigenze degli utenti e organizza il lavoro per soddisfarle

Sfrutta i margini di trattativa esistenti e gestisce i conflitti

*Competenze d'innovazione*

Sceglie quando ci sono più alternative tecniche possibili quella più idonea

Comprende le priorità e organizza il lavoro di conseguenza

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

*Competenze tecnico professionali*

Individua e sfrutta le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

*Competenze gestionali*

Riconosce i rischi e organizza il lavoro per farvi fronte

Utilizza proficuamente modalità strutturate di organizzazione e di distribuzione dei carichi di lavoro tra i collaboratori

Contribuisce proficuamente a consolidare il clima organizzativo

Organizza e promuove proficuamente il lavoro di gruppo

*Competenze relazionali*

Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali

Sfrutta i margini di trattativa esistenti e gestisce i conflitti

*Competenze d'innovazione*

Sceglie quando ci sono più alternative tecniche possibili quella più idonea

Comprende le priorità e organizza il lavoro di conseguenza

## 19. CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA)

### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

##### *Competenze tecnico professionali*

Individua, crea e sfrutta le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali  
Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

##### *Competenze gestionali*

Pianifica efficacemente obiettivi, fasi, tempi e risorse per le attività da realizzare  
Monitora e valuta l'andamento e i risultati delle attività e del personale e mette in atto le possibili azioni di miglioramento

##### *Competenze relazionali*

Comunica in modo efficace con qualsiasi interlocutore e in qualsiasi situazione  
Crea una rete di relazioni con tutti gli interlocutori potenzialmente utili  
Organizza il lavoro in modo da massimizzare in base alle risorse disponibili la soddisfazione degli utenti  
Consolida il clima organizzativo

##### *Competenze d'innovazione*

Sceglie tra più soluzioni tecniche idonee quella in grado di soddisfare il maggior numero di attori  
Svolge la propria attività tenendo conto delle conseguenze delle proprie azioni per gli altri uffici e l'organizzazione

## 20. CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA)

### ATTESE

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

##### *Competenze tecnico professionali*

Individua, crea e sfrutta le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

##### *Competenze gestionali*

Pianifica efficacemente obiettivi, fasi, tempi e risorse per le attività da realizzare

Organizza in base alle risorse disponibili il lavoro in modo da garantire il miglior risultato con il minor costo

Monitora e valuta l'andamento e i risultati delle attività e del personale e mette in atto le possibili azioni di miglioramento

##### *Competenze relazionali*

Comunica in modo efficace con qualsiasi interlocutore e in qualsiasi situazione

Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali

Consolida il clima organizzativo

##### *Competenze d'innovazione*

Sceglie tra più soluzioni tecniche idonee quella in grado di soddisfare il maggior numero di attori

Svolge la propria attività tenendo conto delle conseguenze delle proprie azioni per gli altri uffici e l'organizzazione

Tabella B - Obiettivi 2022

PERSONALE CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ					
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2022	PESO
IND PTA1	Favorire lo sviluppo delle competenze digitali del personale	Percentuale di personale TA dell'unità organizzativa che ha completato l'assessment nell'ambito del progetto "Competenze digitali per la PA" e ha concluso almeno un corso sul portale entro il 31.12.2022	0%	70%	100%
<b>TOTALE</b>					<b>100%</b>

PERSONALE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ					
N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2022	PESO
GRP PTA1	Favorire lo sviluppo delle competenze digitali del personale	Percentuale di personale TA dell'unità organizzativa che ha completato l'assessment nell'ambito del progetto "Competenze digitali per la PA" e ha concluso almeno un corso sul portale entro il 31.12.2022	0%	65%	100%
<b>TOTALE</b>					<b>100%</b>