



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

Area Direzionale

Servizio Programmazione e controllo

Circolare N. **2 del 7.2.2017**

Al Personale tecnico e amministrativo

Ai Dirigenti

Ai Valutatori intermedi

Ai Referenti

LORO SEDI

**OGGETTO: Valutazione del personale amministrativo 2016.  
Illustrazione attese e obiettivi 2017.**

Dal 1 febbraio al 31 marzo 2017 è prevista, nell'ambito del *ciclo della performance*, la formulazione e la comunicazione della valutazione del personale tecnico amministrativo per l'anno 2016 e, contestualmente, l'illustrazione degli obiettivi e il chiarimento delle aspettative per l'anno 2017.

Le modalità operative e comunicative - su queste ultime in particolare si richiama l'attenzione dei Valutatori - sono descritte nelle *linee guida* in allegato, mentre tutto il materiale relativo al *ciclo della performance* è disponibile all'indirizzo:

<https://intranet.unige.it/personale/Sistemadivalutazionepersonaletecnicoamministrativo.html>

Come noto, a decorrere dal 2016, **sono state introdotte delle modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance, già applicate al processo di valutazione del personale in fase di illustrazione delle attese e obiettivi 2016 (in occasione della valutazione per l'anno 2015) e di colloquio intermedio.**

Il cambiamento più significativo riguarda la valutazione delle competenze organizzative, che avviene ora sulla base di 10 indicatori comportamentali, differenziati per ruolo e categoria rivestita dal personale, anziché per macro-aree di competenza.

Si ribadisce che la valutazione finale è il punto d'arrivo di una dialettica 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 i servizi erogati all'utenza, 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 e nel contempo assolutamente equilibrata e senza pregiudizi.

S'invitano quindi i Valutati a riflettere sul fatto che il processo di valutazione assicura, oltre al riconoscimento del proprio contributo al perseguimento degli obiettivi dell'Ateneo, un'occasione per lo scambio d'informazioni con i propri responsabili sull'andamento del lavoro.

Anche in quest'ottica, le valutazioni non devono e non possono in alcun modo essere condizionate dalla categoria, dall'area o dal ruolo di appartenenza del dipendente.

Come di consueto, sono stati programmati alcuni incontri sul tema rivolti ai dirigenti e al personale delegato ai colloqui.

Cordiali saluti

IL DIRETTORE GENERALE

f.to dott.ssa Rosa Gatti

Per informazioni:  
tel 010-20951620/9275  
mail:[programmazionecontrollo@unige.it](mailto:programmazionecontrollo@unige.it)

# 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
1.3 L’ARTICOLAZIONE E I TEMPI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	4
1.4 LA RELAZIONE TRA VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE .....	4
1.5 LE ATTIVITA’ PREVISTE IN QUESTA FASE DAL SISTEMA.....	5
2. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE.....	6
2.1 LE NOVITA’ INTRODOTTE DAL 2016 .....	6
2.2 GLI ELEMENTI CONTENUTI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE .....	6
3. LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E LE ATTESE.....	8
3.1 LA VALUTAZIONE DELLA COMPETENZE ORGANIZZATIVE RELATIVA AL 2016 .....	8
3.2 L’ILLUSTRAZIONE DELLE ATTESE COLLEGATE AL RUOLO RELATIVE AL 2017.....	9
4. EVENTUALI ESIGENZE FORMATIVE INDIVIDUALI E INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO .....	9
5. GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO E IL RISULTATO .....	10
5.1 IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI RELATIVI AL 2016 .....	10
5.2 L’ASSEGNAZIONE E L’ILLUSTRAZIONE DEGLI OBIETTIVI RELATIVI AL 2017 .....	10
6. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE.....	11
7. I CASI PARTICOLARI.....	11
7.1 DIPENDENTI ASSENTI PER L’INTERO PERIODO I FEBBRAIO – 31 MARZO .....	11
7.2 PERSONALE IN SERVIZIO NELL’ANNO PER UN NUMERO DI GIORNI INFERIORE A 30 .....	11
7.3 PERSONALE ASSUNTO O ASSEGNATO ALLA STRUTTURA NEL 2017 .....	12
7.4 DIPENDENTI IN SERVIZIO PRESSO DUE STRUTTURE, O CHE ABBIANO CAMBIATO STRUTTURA.....	12
DI SERVIZIO IN CORSO D’ANNO.....	12
7.5 PERSONALE IN DISTACCO O COMANDO.....	12
7.6 PERSONALE IN REGIME DI CONVENZIONE CON IL SSN .....	12
7.7 PERSONALE CESSATO IN CORSO D’ANNO .....	12
8. CHECK LIST .....	13
APPENDICE.....	14
A) SUGGERIMENTI PER LO SVOLGIMENTO DEL COLLOQUIO INDIVIDUALE .....	14
B) PRINCIPI ED ERRORI COMUNI .....	15
C) L’ACCESSO AL SISTEMA DI VALUTAZIONE ON LINE.....	16
L’ACCESSO PER IL VALUTATORE .....	16
L’ACCESSO PER IL VALUTATO .....	17

## 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. In particolare, nel 2015, avvalendosi dell'esperienza maturata in uno specifico progetto del CO.IN.FO, a seguito di incontri con le Rappresentanze Sindacali e con i soggetti che svolgono un ruolo valutativo nel processo, si sono operate modifiche significative tese ad aumentare la rispondenza della valutazione all'effettiva organizzazione del lavoro. Nel 2016 sono state apportati soltanto minimi adeguamenti.

### 1.1 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione del personale tecnico amministrativo è la performance individuale nell'anno di riferimento, che si compone di:

- › **comportamenti organizzativi** dimostrati rispetto ai comportamenti attesi in relazione all'area, alla categoria e al ruolo organizzativo rivestito (**competenze organizzative**), valutati sulla base di 10 indicatori comportamentali; i comportamenti organizzativi sono individuali e personali e vengono valutati dal Valutatore;
- › **raggiungimento degli obiettivi** funzionali previsti per la struttura o unità organizzativa di assegnazione, nell'ambito dei quali sono ricompresi, per il personale di categoria EP e D con incarico, gli obiettivi individuali (**risultato raggiunto – obiettivi individuali**) e, per il restante personale, gli obiettivi di gruppo (**risultato raggiunto – obiettivi di gruppo**); i risultati sono collegati alla struttura sede di servizio del personale e vengono rilevati d'ufficio.

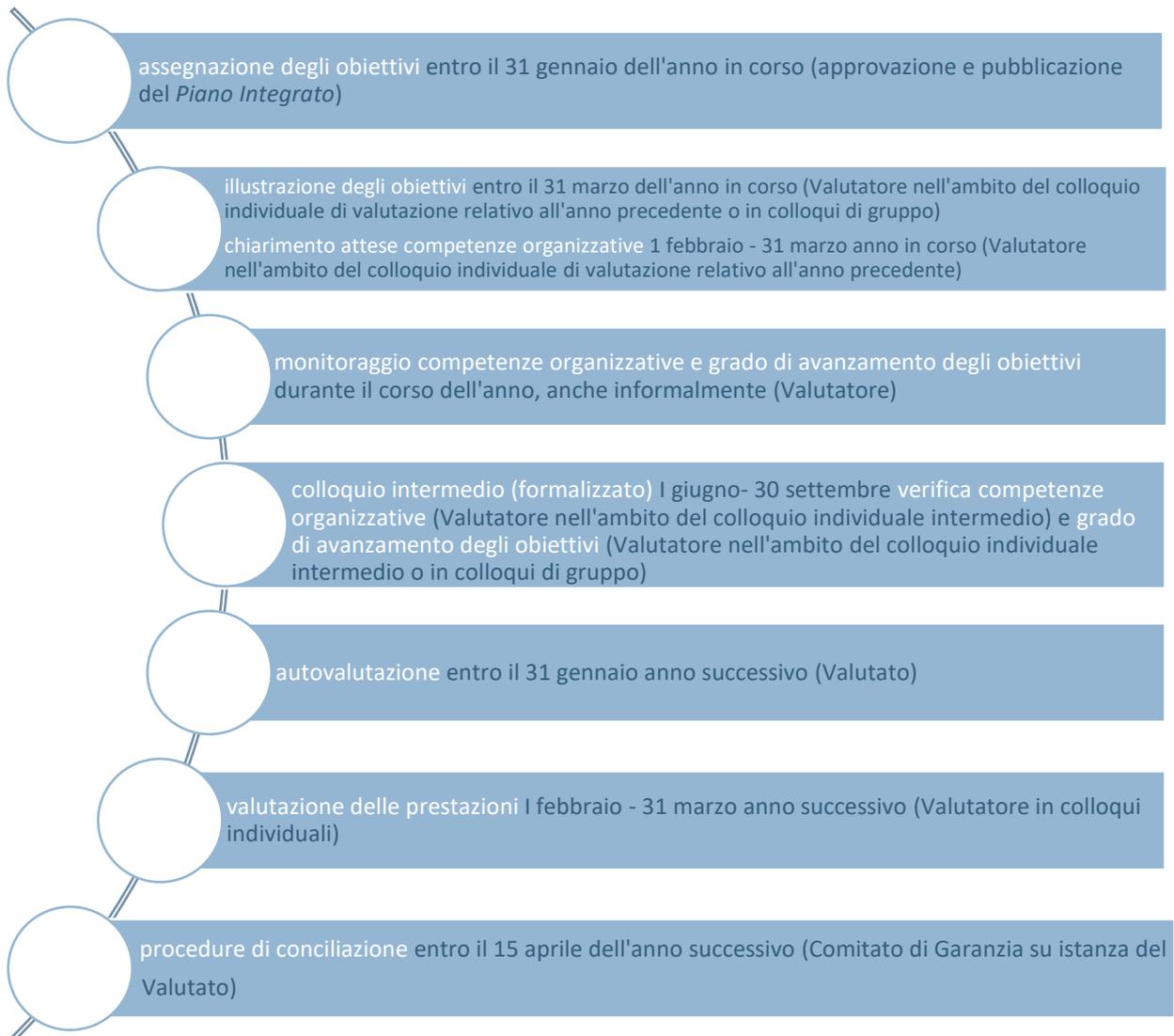
### 1.2 I SOGGETTI E LE STRUTTURE COINVOLTE NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni (**performance individuale**), 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, CSITA.
UNITÀ ORGANIZZATIVA	Servizi e Settori della Direzione Generale e di CSITA, Scuole, Dipartimenti, Biblioteche, Centri e ISSUGE.
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>
VALUTATORE	Il soggetto responsabile di formulare la valutazione: -per il personale della Direzione Generale e CSITA: il Dirigente della relativa Area dirigenziale; -per il personale di Dipartimenti, Scuole, Biblioteche, Centri e ISSUGE: il Dirigente dell'Area per le Strutture fondamentali. Tale responsabilità non è delegabile e il Valutatore è responsabile della valutazione finale attribuita al dipendente.
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 della Direzione Generale e CSITA: il Capo Servizio di competenza; -per il personale di Dipartimenti, Scuole, Biblioteche: il Capo Servizio per la Scuola, Biblioteca e Dipartimenti cui la struttura fa riferimento. Egli può svolgere, su delega del Valutatore, il colloquio. Per il personale dei Centri e ISSUGE e delle altre strutture non riconducibili ad un Servizio, il processo valutativo non prevede il Valutatore intermedio.
REFERENTE	Il soggetto che fornisce informazioni sul lavoro del Valutato, sia per diretta conoscenza, sia traendolo da ogni altro soggetto necessario, al Valutatore intermedio: -per il personale della Direzione Generale e CSITA: il Capo Settore; -per il personale delle Scuole, dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Sociali e Scienze Umanistiche, di ISSUGE, dei Centri con eccezione dei Giardini Botanici Hanbury: il Segretario Amministrativo (o equiparato); -per il personale delle Biblioteche di Scuola: il Direttore di Biblioteca di Scuola; -per il personale del CSSBA: il Direttore del CSSBA; -per il personale dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Mediche e Farmaceutiche, Scienze Matematiche, fisiche e naturali e Politecnica e di GBH: il Segretario Amministrativo o il Coordinatore Tecnico a seconda che, in base alle attese indicate per il 2015 (ed eventuali successive modifiche), il dipendente svolga prevalentemente attività amministrative (o collegate) ovvero tecnico scientifiche, socio-sanitarie o di laboratorio. Per il personale convenzionato, il Referente 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). Egli può svolgere, su delega del Valutatore, il colloquio.
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, Segretario Amministrativo, Direttore di Centro di servizi, Direttore di Biblioteca e Coordinatore Tecnico.
DIPENDENTI CON POSIZIONI ORGANIZZATIVE	Dipendenti di qualsiasi categoria che abbiano ricoperto, nell'anno di riferimento, posizioni organizzative, ossia: Responsabili delle unità di Scuole, Dipartimenti, Biblioteche e Centri.

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

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



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 DAL SISTEMA

Nel colloquio individuale tra Valutato e Valutatore, che verrà svolto tra il 1 e il 31 marzo 2017, sarà comunicata a ciascun dipendente la **valutazione delle prestazioni per l'anno 2016** (sezioni 3.1 e 5.1) **e illustrati gli obiettivi individuali e di gruppo e le attese relative alle competenze organizzative per l'anno 2017** (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:

#### COMPILAZIONE DELLA SCHEDA (VALUTATORE)

DAL 1 FEBBRAIO AL 28 FEBBRAIO

La scheda di valutazione, che contiene gli esiti della valutazione relativa al 2016 e l'indicazione delle attese per il 2017, è compilata *on line* in tutte le sue parti dal Valutatore, su proposta del Valutatore intermedio (se presente), in base alle informazioni fornite dal Referente (sezione 2).

#### SVOLGIMENTO DEL COLLOQUIO

DAL 1 MARZO AL 31 MARZO

Il colloquio è normalmente svolto dal Valutatore, ma 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 2016. In casi specifici può sussistere, tuttavia, l'opportunità che sia il Valutatore a svolgere direttamente il colloquio (sezione 6).

#### CONSEGNA DELLA SCHEDA E PRESA VISIONE (VALUTATO)

DAL 1 AL 31 MARZO – DAL 1 AL 15 APRILE

Al termine del colloquio, al Valutato è consegnata copia della scheda compilata, sottoscritta dal Valutatore o, per il Valutatore, dal soggetto che svolge il colloquio, contenente la valutazione del 2016 e l'indicazione delle attese per il 2017.

La valutazione e il chiarimento delle attese si considerano adempiuti con la presa visione della scheda *on line* da parte del Valutato, dal 1 al 15 aprile.

Al termine di tale periodo, i dati presenti nella scheda *on line* saranno definitivi. Per questo motivo è importante che il Valutato controlli la corrispondenza tra la scheda consegnatagli e i dati presenti sul sistema informatico.

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

DAL 1 APRILE AL 15 APRILE

Il Valutato, presa visione della scheda, può, dal 1 al 15 aprile, proporre 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.

#### COMUNICAZIONI AL DIRETTORE GENERALE

ENTRO IL 10 APRILE

Terminato lo svolgimento dei colloqui, e comunque entro e non oltre il 10 aprile, il Valutatore è tenuto ad attestare, per email all'indirizzo [programmazionecontrollo@unige.it](mailto:programmazionecontrollo@unige.it), il corretto svolgimento della procedura, indicando 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 "Linee guida in materia di trattamento di dati personali di lavoratori per finalità di gestione del rapporto di lavoro in ambito pubblico" emesse dal Garante della Privacy il 14 giugno 2007, disponibili all'indirizzo:  
<http://www.garanteprivacy.it/garante/doc.jsp?ID=1417809>

## 2. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

### 2.1 LE NOVITA' INTRODOTTE DAL 2016

A partire dal 2016, il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* ha introdotto delle modifiche rilevanti in relazione alla scheda di valutazione del personale, in particolare:

- › Le schede sono state ulteriormente distinte prevedendo ciascuna **10 indicatori comportamentali differenziati** in base alla categoria e all'attività prevalente di ciascun dipendente (in luogo delle 4 macro-aree di competenze organizzative che costituivano gli elementi di valutazione nel precedente sistema); le specifiche schede sono riportate nella [tabella A allegata](#);
- › Sono state **eliminate le diverse ponderazioni** (che nel precedente sistema caratterizzavano le 4 macro-aree);
- › E' stata 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 dei risultati individuali e di gruppo, che non viene quindi calcolato nel punteggio totale;
- › E' stato previsto lo spazio per indicare eventuali **esigenze formative individuali** ed eventuali **indicazioni di miglioramento** riscontrate.

Inoltre, a partire dalla valutazione relativa al 2017, le schede relative ai Responsabili dell'Unità logistica presso le Scuole (scheda n. 12 in tabella A allegata) sono state adeguate al fine di renderle omogenee a quelle relative ai responsabili delle restanti unità. Per la valutazione 2016 invece saranno ancora applicati i precedenti indicatori.

### 2.2 GLI ELEMENTI CONTENUTI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

La scheda, il cui fac-simile costituisce l'allegato 2 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* in vigore, prevede quindi i seguenti elementi:

I) ANAGRAFICA	
NOME E COGNOME VALUTATO	
CATEGORIA	
AREA	
STRUTTURA	
VALUTATORE	
VALUTATORE INTERMEDIO	
REFERENTE	
ANNO DI VALUTAZIONE	
II) RUOLO	
III) ATTESE*	
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	
TOTALE	0-100
IV) ESIGENZE FORMATIVE INDIVIDUALI	
V) INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO	

Il Valutatore, accedendo alla piattaforma informatica *Aulaweb* all'indirizzo:

<https://valutazione2.aulaweb.unige.it>

con le proprie credenziali Unigepass, compila i campi della scheda relativi agli indicatori comportamentali in base a quanto rilevato nel corso del 2016, e indica il ruolo organizzativo previsto per il 2017.

La compilazione della scheda relativa a tutti i valutati dovrà avvenire **tra il 1 e il 28 febbraio**, ossia prima dell'inizio dei colloqui, che si svolgeranno nel mese di marzo.

Le schede devono essere stampate singolarmente, in occasione del colloquio con il valutato.

Le schede *on line* potranno essere modificate, purché in coerenza con quanto indicato nella scheda cartacea eventualmente già consegnata al dipendente, fino al 31 marzo.

La copia cartacea della scheda non deve essere inviata al Direttore Generale, in quanto gli uffici utilizzeranno esclusivamente i dati inseriti *on line* alla data ultima di compilazione della scheda (31 marzo). E' comunque necessario che il Valutatore conservi agli atti una copia della scheda controfirmata dal Valutato per presa visione.

Inoltre, una copia della scheda, sottoscritta dal Valutatore o, per il Valutatore, dal soggetto delegato al colloquio, deve essere consegnata al dipendente.

**Al Valutato è possibile prendere visione esclusivamente della propria scheda di valutazione sul sistema *on line* solo alla conclusione del processo di valutazione, ossia dal 1 aprile.**

### 3. LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E LE ATTESE

Le **competenze organizzative**, sulla base del ruolo organizzativo e della categoria del valutato, si compongono di:

- › **competenze organizzative tecnico professionali** (in fase sperimentale e non utilizzate per la valutazione)
- › **competenze organizzative trasversali**, oggetto di valutazione, che costituiscono 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, da quest'anno, come si è visto, sono declinate in **10 indicatori comportamentali differenziati in base al ruolo organizzativo e alla categoria del dipendente** (in luogo delle 4 macro-aree di competenze organizzative che costituivano gli elementi di valutazione nel precedente sistema).

**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. Ogni considerazione di tipo personale deve restare al di fuori della procedura di valutazione.**

Per una valutazione corretta ed efficace, si prega di far riferimento alla sezione **PRINCIPI ED ERRORI COMUNI** in appendice.

#### 3.1 LA VALUTAZIONE DELLA COMPETENZE ORGANIZZATIVE RELATIVA AL 2016

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 indicato 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 direttamente delle informazioni fornite dal Referente.

Il Valutatore intermedio basa la propria proposta di valutazione sulle **informazioni fornite dal Referente**.

Il Referente, a sua volta, è 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, dal Direttore di Dipartimento e dai docenti responsabili del laboratorio e gli 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 sono state contestualizzate in occasione del colloquio di illustrazione delle attese per l'anno 2016.**

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**.

### 3.2 IL CHIARIMENTO DELLE ATTESE COLLEGATE AL RUOLO RELATIVE AL 2017

Nell'ambito del colloquio individuale, oltre alla valutazione delle competenze organizzative 2016, occorre anche **assegnare a ciascun Valutato un ruolo organizzativo per il 2017** (tramite compilazione dell'apposito campo della scheda), sentito il dipendente.

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 da svolta, dovrà indicarne il ruolo, scegliendolo tra quelli disponibili.

**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, scegliendolo dal menu a tendina, 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 2017 si considerano attribuite al dipendente le attese quali è stato valutato per il 2016, se coerenti con la categoria e la posizione rivestita.**

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

Esempio: trasferimento dal 1 ottobre 2017 dal Dipartimento 1 (assegnazione ruolo C- addetto al servizio di supporto alla didattica) al Dipartimento 2 (assegnazione ruolo C-addetto al servizio di supporto alla ricerca), prevale il ruolo C-didattica.

Come già segnalato, a partire dalla valutazione relativa al 2017, le schede relative ai Responsabili dell'Unità logistica presso le Scuole (scheda n. 12 in tabella A allegata) sono state adeguate al fine di renderle omogenee a quelle relative ai responsabili delle restanti unità. Per la valutazione 2016 invece saranno ancora applicati i precedenti indicatori.

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

Dal 2016, nella scheda di valutazione è stato previsto uno spazio apposito dove il Valutatore può indicare eventuali esigenze formative ritenute opportune ai fini dell'attività e responsabilità assegnate al dipendente. E' stata inoltre prevista la possibilità di segnalare eventuali indicazioni di miglioramento rispetto a quanto riscontrato durante il corso dell'anno.

## 5. GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO E IL RISULTATO

### 5.1 IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI RELATIVI AL 2016

Diversamente dallo scorso anno, **il grado di raggiungimento degli obiettivi non è indicato nella scheda** ma verrà rilevato in occasione della *Relazione sulla performance 2016* e sarà comunicato a tutto il personale.

In caso di mutamenti in corso d'anno (assegnazione incarico o trasferimento del Valutato), si prenderà in considerazione esclusivamente l'obiettivo correlato alla situazione prevalente.

(Esempio: conferimento di incarico di Capo Settore dal 1 ottobre 2016, 3 mesi obiettivo individuale relativo all'incarico, 9 mesi obiettivo di gruppo, verrà valutato soltanto il raggiungimento dell'obiettivo di gruppo; trasferimento da sede 1 a sede 2 dal 1 ottobre 2016, verrà valutato soltanto il raggiungimento dell'obiettivo assegnato presso la sede 1), in caso di durata equivalente l'obiettivo relativo a sede e ruolo del secondo semestre.

**Dal 2016, le due voci di valutazione, competenze organizzative e risultato raggiunto, sono separate 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 2017

Nel *Piano integrato 2017-2019*, sono assegnati al personale tecnico amministrativo gli obiettivi funzionali attribuiti alla struttura di appartenenza (Area dirigenziale, Scuola, Biblioteca, Dipartimento o Centro), secondo i pesi indicati nella sezione del documento "La Performance organizzativa" (**tabella B allegata**).

Tali obiettivi costituiscono obiettivi individuali per chi riveste un incarico di responsabilità (Capi Servizio, Capi Settore, Direttori di Biblioteca, Direttori di Centro servizi, Segretari amministrativi, Coordinatori tecnici), obiettivi di gruppo per il restante personale.

Tale assegnazione è tesa a favorire la collaborazione e il lavoro di gruppo rispetto alla frammentazione delle attività e alla competizione.

Le specifiche degli obiettivi sono illustrate nella sezione "La Performance organizzativa" e allegato tecnico del *Piano integrato 2017-2019*, disponibile all'indirizzo:

<https://intranet.unige.it/personale/Sistemadivalutazionepersonaletecnicoamministrativo.html>

Il Valutatore, o su sua delega il Valutatore intermedio o il Referente, **illustra** ai valutati gli obiettivi per l'anno in corso, **o 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 processo di valutazione 2017, il risultato raggiunto verrà rilevato d'ufficio, tramite gli indicatori o i cronoprogrammi dettagliatamente illustrati nel *Piano integrato 2017-2019* e nel relativo allegato tecnico.

## 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 2016 e illustrati gli obiettivi e le attese rispetto al ruolo organizzativo per il 2017.

**Il colloquio per tutti i valutati dovrà avvenire tra il I e il 31 marzo, ossia dopo la compilazione della scheda *on line* per tutti i valutati.**

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.

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 2016 e al Valutato di esprimere le proprie osservazioni.

b) chiarire le aspettative collegate al ruolo per il 2017, 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 2016 e il chiarimento delle attese per il 2017, il Valutatore può illustrare gli obiettivi individuali e di gruppo per il 2017 in colloqui per gruppi omogenei.**

Per uno svolgimento corretto ed efficace del colloquio, si prega di far riferimento ai **SUGGERIMENTI PER LO SVOLGIMENTO DEL COLLOQUIO INDIVIDUALE** riportati in appendice.

## 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 I febbraio al 31 marzo 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, 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 2016 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 2016. Sarà la contrattazione integrativa a definire i criteri di valutazione di questo personale.

Per quanto riguarda il 2017, occorre, appunto, assegnare anche a tale personale (ovviamente se in servizio nel periodo della valutazione) le attese relative alle competenze organizzative e illustrare gli obiettivi assegnati, 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 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 2017

Quanto detto al punto sopra deve essere applicato anche al personale assunto o assegnato alla struttura nel 2017. Poiché tale personale non compare nell'elenco dei valutati 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 in servizio presso due strutture, o che abbiano cambiato struttura di servizio nel corso dell'anno oggetto della valutazione o nel periodo dell'anno in corso, il Valutatore tenuto a effettuare il colloquio è il responsabile della struttura che costituisce la sede principale di attività del dipendente al momento della valutazione, il quale dovrà riferirsi al dirigente della precedente struttura o al dirigente della sede non principale, che a sua volta si baserà sulle informazioni fornite da un Referente, previa verifica di merito.

### 7.5 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 dei dipendenti in distacco o comando presso altro ente o in distacco sindacale è effettuata dal Direttore Generale, tenuto conto anche degli elementi forniti dall'organo responsabile della struttura presso cui il dipendente presta l'attività.

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.

### 7.6 PERSONALE IN REGIME DI CONVENZIONE CON IL SSN

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

### 7.7 PERSONALE CESSATO IN CORSO D'ANNO

Per il personale cessato, nel caso in cui si sia provveduto alla valutazione prima della effettiva cessazione, devono essere riportati, a cura del dirigente della struttura presso la quale il dipendente prestava servizio prima della cessazione, i punteggi risultanti dalla scheda cartacea controfirmata dal dipendente per presa visione. Nel caso non si sia provveduto alla valutazione prima della cessazione, 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, 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.

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 il piano ferie della struttura e i periodi di astensione dei dipendenti in part time e programmare di conseguenza i colloqui
- 2 Verificare la presenza di **casi particolari** (sezione 7) e seguire le indicazioni specifiche (ATTENZIONE: il personale presente per meno di 30 giorni nel 2016 non deve essere valutato)
- 3 Esaminare l'autovalutazione eventualmente formulata dal Valutato e fatta pervenire entro il 31 dicembre. Assumere, con l'ausilio del Referente e del Valutatore intermedio, tutte le informazioni necessarie a giungere a una valutazione consapevole. Assumere dal Valutatore intermedio una proposta di valutazione che sia basata sulle informazioni del Referente.  
Individuare eventuali aree di miglioramento ed esigenze formative.
- 4 **Compilare la scheda on line tra il 1 e il 28 febbraio**
- 5 Analizzare gli obiettivi assegnati al personale della struttura per il 2017 al fine di illustrarli nell'ambito del colloquio individuale o in colloqui di gruppo (di cui predisporre un foglio firma)
- 6 Preparare il colloquio individuale e convocare ciascun Valutato con congruo preavviso
- 7 **Dal 1 al 31 marzo effettuare il colloquio individuale ed eventuali colloqui di gruppo per l'illustrazione degli obiettivi 2017, seguendo i suggerimenti indicati in appendice**
- 8 Consegnare al dipendente una copia della scheda, sottoscritta dal Valutatore o, per il Valutatore, dal soggetto delegato al colloquio.  
Conservare agli atti una copia della scheda controfirmata dal Valutato per presa visione.  
Conservare agli atti il foglio firma per 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 motivicolloquio svolto al rientro del dipendente assente nel periodo 1 febbraio – 31 marzo
  - personale non valutato per il 2016 (perché presente per meno di 30 giorni nell'anno) o assunto nel 2017, non presente sul sistema, per quanto riguarda attese e obiettivi 2017.
- 10 Comunicare entro il 10 aprile 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.

## 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 farlo chiudere in difesa. 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. E' 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. E' 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;**
- **informare in anticipo il Valutato sui tempi (giorno ed ora), sul luogo e sulle modalità del colloquio (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 obiettive 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 (inizio, "rottura del ghiaccio", agenda del colloquio, cosa si farà, come la si farà, durata media,...);**
- **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 ED ERRORI COMUNI

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. Per questo motivo è necessario porre la massima attenzione affinché la valutazione non sia condizionata dalla categoria, dall'area o dal ruolo.**
- 2. La valutazione deve tenere conto delle competenze (conoscenze, capacità e abilità professionali) richieste dal ruolo. Anche per questo motivo è necessario porre la massima attenzione affinché la valutazione non sia condizionata dalla categoria, dall'area o 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 ed interna.**

Il Valutatore, per esprimere una valutazione il 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 ed 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, fare 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 in modo meno severo chi ha dato buoni risultati e viceversa si guarda in modo più severo chi nel recente passato ha lavorato con minore intensità.

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 una 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 rappresentativi 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. E' 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.

### C) L'ACCESSO AL SISTEMA DI VALUTAZIONE ON LINE

Le schede sono compilabili on line dal Valutatore e visionabili, alla conclusione delle procedure di valutazione, dal Valutato, accedendo alla piattaforma informatica *Aulaweb*, seguendo le seguenti istruzioni:

#### L'ACCESSO PER IL VALUTATORE

Per accedere al sistema, il Valutatore deve:

1. collegarsi, da qualsiasi computer dotato di accesso a internet anche esterno alla rete di Ateneo, all'indirizzo:

<https://valutazione2.aulaweb.unige.it/course/index.php?categoryid=1>

2. inserire le proprie credenziali Unigepass. Si provvederà, su richiesta del Valutatore, a fornire credenziali specifiche a Valutatori intermedi e Referenti. Tali soggetti saranno abilitati ad accedere ed eventualmente compilare esclusivamente le schede di valutazione relative al personale di competenza.

3. scegliere la tipologia di personale da valutare in base al ruolo.

4 scegliere sempre nella colonna di sinistra Amministrazione>Gestione valutazioni>Registro valutatore per inserire con le stesse modalità dello scorso anno le valutazioni. Scegliere "**Attiva modifica**" in alto a destra, se presente.

5. scegliere sempre nella colonna di sinistra Amministrazione>Gestione valutazioni>Scheda individuale per vedere le schede dei singoli dipendenti e stamparle singolarmente dal menu browser.

6. E' possibile esportare le valutazioni inserite scegliendo sempre nella colonna di sinistra Amministrazione>Gestione valutazioni>Esporta>Formato Excel.

7. E' possibile modificare le preferenze (numero di valutati visualizzati etc.) scegliendo Amministrazione>Gestione valutazioni>Preferenze: Registro valutatore.

**Le schede possono essere modificate, purché in coerenza con quanto indicato nella scheda cartacea eventualmente già consegnata al dipendente, fino al 31 marzo.**

## L'ACCESSO PER IL VALUTATO

Per accedere, il Valutato deve:

1. collegarsi, da qualsiasi computer dotato di accesso a internet anche esterno alla rete di Ateneo, all'indirizzo:

<https://valutazione2.aulaweb.unige.it/course/index.php?categoryid=1>

2. inserire le proprie credenziali Unigepass (le stesse utilizzate per accedere al cedolino on line).

3. scegliere il proprio ruolo (assegnato in occasione della valutazione relativa al 2015 o successivamente).

4. scegliere nella colonna di sinistra Amministrazione>Amministrazione del corso>Valutazioni.

Nell'ambito del sito sono indicate ulteriori dettagliate istruzioni.

Al Valutato è possibile prendere visione esclusivamente della propria scheda di valutazione.

**Tale scheda sarà visibile soltanto alla conclusione del processo di valutazione, ossia dal 1 aprile.**

## TABELLA A

# SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

### ATTESE

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

<b>mai</b>									<b>sempre</b>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### TIPOLOGIE SCHEDE

STRUTTURE FONDAMENTALI - PERSONALE DELLE UNITA' (schede 1-8)

STRUTTURE FONDAMENTALI – RESPONSABILI DI UNITA' (schede 9-15)

STRUTTURE FONDAMENTALI – INCARICHI DI RESPONSABILITA' (schede 16-18)

AREE DIRIGENZIALI E CSITA – PERSONALE DEI SETTORI (schede 19-20)

AREE DIRIGENZIALI E CSITA – INCARICHI DI RESPONSABILITA' (schede 21-24)

TABELLA A

# STRUTTURE FONDAMENTALI

## PERSONALE DELLE UNITÁ

N°	Tipologia Scheda
1	ADDETTO AL SERVIZIO AMMINISTRATIVO-CONTABILE (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI)
2	ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA DIDATTICA (SCUOLE, DIPARTIMENTI, CENTRI)
3	ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI E CENTRI)
4	ADDETTO AL SERVIZIO INFORMATICO (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI)
5	ADDETTO AL SERVIZIO GENERALE LOGISTICO (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI)
6	ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO TECNICO E SANITARIO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI E GBH)
7	TECNICO CON PROFESSIONALITÁ SPECIFICA (DIPARTIMENTI DELLE SCUOLE POLITECNICA, SCIENZE MFN, SCIENZE MEDICHE E FARMACEUTICHE)
8	ADDETTO AL SERVIZIO BIBLIOTECARIO (BIBLIOTECHE, CSSBA)

## STRUTTURE FONDAMENTALI – PERSONALE DELLE UNITÁ

ADDETTO AL SERVIZIO AMMINISTRATIVO-CONTABILE (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 piú 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>

## STRUTTURE FONDAMENTALI – PERSONALE DELLE UNITÁ

### ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA DIDATTICA (SCUOLE, DIPARTIMENTI, 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 piú 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>

## STRUTTURE FONDAMENTALI – PERSONALE DELLE UNITÁ

### 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 piú 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>

## STRUTTURE FONDAMENTALI – PERSONALE DELLE UNITÁ

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>

## STRUTTURE FONDAMENTALI – PERSONALE DELLE UNITÁ

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 piú 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>

## STRUTTURE FONDAMENTALI – PERSONALE DELLE UNITÁ

### ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO TECNICO E SANITARIO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI E GBH)

#### 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 piú 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 piú 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>

#### 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 priorit 

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 finalit 

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

## STRUTTURE FONDAMENTALI – PERSONALE DELLE UNITÁ

### ADDETTO AL SERVIZIO BIBLIOTECARIO (BIBLIOTECHE, CSSBA)

#### 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 piú 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>

TABELLA A

# STRUTTURE FONDAMENTALI

RESPONSABILI DI UNITÁ

N°	Tipologia Scheda
9	RESPONSABILE DELL'UNITÀ AMMINISTRATIVO-CONTABILE (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI)
10	RESPONSABILE DELL'UNITÀ SUPPORTO ALLA DIDATTICA (DIPARTIMENTI E CENTRI) - UNITÀ SUPPORTO ALLA DIDATTICA E SPORTELLO STUDENTE (SCUOLE)
11	RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI SUPPORTO ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI E CENTRI)
12	RESPONSABILE DELL'UNITÀ LOGISTICA (SCUOLE)
13	RESPONSABILE DELL'UNITÀ TECNICA (DIPARTIMENTI DELLE SCUOLE DI SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI)
14	RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI FRONT OFFICE (BIBLIOTECHE)
15	RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI BACK OFFICE (BIBLIOTECHE) - UNITÀ DI GESTIONE BIBLIOTECARIA (CSSBA)

## STRUTTURE FONDAMENTALI – RESPONSABILI DI UNITÁ

RESPONSABILE DELL'UNITÀ AMMINISTRATIVO-CONTABILE (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 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 richiesto dal superiore Supporta e agevola proficuamente il 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 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>

## STRUTTURE FONDAMENTALI – RESPONSABILI DI UNITÁ

### RESPONSABILE DELL'UNITÀ SUPPORTO ALLA DIDATTICA (DIPARTIMENTI E CENTRI) - UNITÀ SUPPORTO ALLA DIDATTICA E SPORTELO STUDENTE (SCUOLE)

#### 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 Diffonde le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle 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 Diffonde le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate 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 Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle 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 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 Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle 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>

## STRUTTURE FONDAMENTALI – RESPONSABILI DI UNITÁ

### RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI SUPPORTO 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 Diffonde le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle 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 Diffonde le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate 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 Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle 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 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 Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle 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>

## STRUTTURE FONDAMENTALI – RESPONSABILI DI UNITÀ

### RESPONSABILE DELL'UNITÀ LOGISTICA (SCUOLE)

#### 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 <b>(Diffonde le competenze tecnico professionali possedute)</b></p> <p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati (Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate) Esegue il lavoro assegnato nel rispetto degli standard indicati <b>(Monitora le attività dell'unità e se necessario propone interventi correttivi)</b> Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Partecipa collaborativamente al lavoro di gruppo <b>(Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo)</b></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 (Diffonde le competenze tecnico professionali possedute)</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro nei termini previsti rispettando le priorità indicate (Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate) Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro nel rispetto degli standard previsti <b>(Monitora le attività dell'unità e se necessario propone interventi correttivi)</b> Modifica il proprio comportamento quando necessario Partecipa proficuamente al lavoro di gruppo <b>(Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo)</b></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 <b>(Diffonde le competenze tecnico professionali possedute)</b></p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità (Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate) 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 <b>(Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo)</b></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>

(\*) A partire dalla valutazione relativa al 2017, le schede relative ai Responsabili di unità logistica sono adeguate come evidenziato sopra (gli indicatori comportamentali saranno sostituiti da quelli che li seguono, in neretto), al fine di renderle omogenee a quelle relative ai responsabili delle restanti unità. Per la valutazione 2016 invece saranno ancora applicati i precedenti indicatori.

## STRUTTURE FONDAMENTALI – RESPONSABILI DI UNITÁ

### RESPONSABILE DELL'UNITÀ TECNICA (DIPARTIMENTI DELLE SCUOLE DI SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI)

#### 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 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 richiesto dal superiore Supporta e agevola proficuamente il 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 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>

## STRUTTURE FONDAMENTALI – RESPONSABILI DI UNITÁ

### RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI FRONT OFFICE (BIBLIOTECHE)

#### 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 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 Modifica il proprio comportamento quando necessario Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo</p>	<p><i>Competenze gestionali</i> Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate 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 un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo Fornisce correttamente le informazioni richieste Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle Fornisce correttamente il servizio richiesto 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 Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea</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>

## STRUTTURE FONDAMENTALI – RESPONSABILI DI UNITÁ

RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI BACK OFFICE (BIBLIOTECHE) - UNITÀ DI GESTIONE BIBLIOTECARIA (CSSBA)

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>

TABELLA A

# STRUTTURE FONDAMENTALI

## INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

N°	Tipologia scheda
16	SEGRETARIO AMMINISTRATIVO (SCUOLE, DIPARTIMENTI, CENTRI) /DIRETTORE DI CENTRO SERVIZI
17	COORDINATORE TECNICO (DIPARTIMENTI E GBH)
18	DIRETTORE BIBLIOTECA E CSSBA

## STRUTTURE FONDAMENTALI – INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

SEGRETARIO AMMINISTRATIVO (SCUOLE, DIPARTIMENTI, CENTRI) /DIRETTORE DI CENTRO SERVIZI

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

## STRUTTURE FONDAMENTALI – INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

### COORDINATORE TECNICO (DIPARTIMENTI E GBH)

#### 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

#### 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

TABELLA A

# AREE DIRIGENZIALI E CSITA

PERSONALE DEI SETTORI

N°	Tipologia scheda
19	ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE NEL SETTORE
20	ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE NEL SETTORE

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>

## AREE DIRIGENZIALI E CSITA – PERSONALE DEI SETTORI

### ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE NEL SETTORE (AREE DIRIGENZIALI, CSITA)

#### 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>

TABELLA A

# AREE DIRIGENZIALI E CSITA

INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

N°	Tipologia scheda
21	CAPO SETTORE CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE
22	CAPO SETTORE CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE
23	CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE
24	CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE

### CAPO SETTORE CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE (AREE DIRIGENZIALI, CSITA)

#### 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

## AREE DIRIGENZIALI E CSITA – INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

### CAPO SETTORE CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE (AREE DIRIGENZIALI, CSITA)

#### 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

## AREE DIRIGENZIALI E CSITA – INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

### CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE (AREE DIRIGENZIALI, CSITA)

#### 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

## AREE DIRIGENZIALI E CSITA – INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

### CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE (AREE DIRIGENZIALI, CSITA)

#### 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 INDIVIDUALI E DI GRUPPO COLLEGATI ALLA STRUTTURA 2017

Al personale **tecnico amministrativo** sono attribuiti gli obiettivi funzionali assegnati alla struttura di appartenenza (Area dirigenziale, Scuola, Biblioteca, Dipartimento o Centro), secondo i pesi indicati nella sezione "La Performance organizzativa". Tali obiettivi costituiscono obiettivi individuali per chi riveste un incarico di responsabilità (Capi Servizio, Capi Settore, Direttori di Biblioteca, Direttori di Centro servizi, Segretari amministrativi, Coordinatori tecnici), obiettivi di gruppo per il restante personale.

Tale assegnazione è tesa a favorire la collaborazione e il lavoro di gruppo rispetto alla frammentazione delle attività e alla competizione.

Le specifiche degli obiettivi sono illustrate nella sezione PERFORMANCE ORGANIZZATIVA e nell'ALLEGATO TECNICO del Piano della performance 2017-2019 disponibile al link:

<https://intranet.unige.it/personale/SistemadivalutazioneDelpersonaletecnicoamministrativo.html>

#### AREA DIDATTICA E STUDENTI (ADS)

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
DID02	Predisporre e attuare una campagna di informazione online e su altri media per l'offerta formativa	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	10%
DID03	Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti	Customer satisfaction sui servizi in presenza e on line erogati dalla struttura agli studenti	3,59 (scala 1-6)	4,05 (scala 1-6)	4,4 (scala 1-6)	20%
DID10	Potenziare la mobilità studentesca internazionale in uscita, attraverso il rafforzamento delle diverse azioni di supporto	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	30%
DID11	Arricchire l'offerta formativa rafforzando l'internazionalizzazione della didattica	Numero di corsi di studio aventi caratteristiche internazionali Ampliamento finestra temporale per le pre-iscrizioni per gli studenti stranieri dal 1 gennaio	7 NO	9 SI	12 SI	25%
DID12	Migliorare le attività di internazionalizzazione	Percentuale di pagine web e moduli in lingua inglese	20%	65%	100%	15%

#### AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE, ORIENTAMENTO, E-LEARNING (AAPOEL)

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
DID01	Potenziare e coordinare le attività di orientamento svolte dall'Ateneo e dalle Strutture	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	30%
DID02	Predisporre e attuare una campagna di informazione online e su altri media per l'offerta formativa	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	10%
DID03	Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti	Customer satisfaction sui servizi in presenza e on line erogati dalla struttura agli studenti	3,58 (scala 1-6)	4,05 (scala 1-6)	4,4 (scala 1-6)	20%
DID08	Ampliare il supporto alle strutture fondamentali per l'organizzazione e la gestione dei corsi di apprendimento permanente	Indice di ampliamento dei servizi di supporto all'apprendimento permanente	50%	15%	25%	15%
DID12	Migliorare le attività di internazionalizzazione	Percentuale di pagine web e moduli in lingua inglese	20%	65%	100%	15%
DID13	Supportare le attività di internazionalizzazione	Percentuale di personale tecnico-amministrativo formato sulle lingue straniere	94,82%	100%	100%	10%

#### AREA RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E INTERNAZIONALIZZAZIONE (ARTTI)

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
DID09	Incrementare la dimensione internazionale dell'Ateneo grazie	Indice di incremento della progettualità Erasmus+	20%	15%	25%	15%

	all'utilizzo delle opportunità disponibili tramite i programmi Comunitari, con particolare riferimento ai bandi del programma "Erasmus+"					
DID12	Migliorare le attività di internazionalizzazione	Percentuale di pagine web e moduli in lingua inglese	29%	65%	100%	15%
RIC01	Creare dei gruppi di lavoro trasversali alle diverse Strutture Fondamentali e alla Direzione Generale al fine di condividere il know how comune sulla progettazione	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	20%
RIC02	Migliorare la qualità dei servizi erogati ai responsabili di progetto	Customer satisfaction sui servizi della struttura ai responsabili di progetto	4,93 (scala 1-6)	5,05 (scala 1-6)	5,2 (scala 1-6)	20%
RIC03	Sviluppare iniziative a livello regionale che coinvolgano le strutture territoriali	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	15%
RIC04	Regolamentare e rafforzare le attività relative alla tutela della proprietà intellettuale e brevettazione	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	15%

#### AREA RISORSE E BILANCIO (ARB)

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
DG01	Contribuire a concludere positivamente l'operazione Erzelli	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	10%
SUP12	Migliorare e semplificare i servizi	Customer satisfaction sui servizi amministrativo contabili della struttura al personale interessato e agli Organi di governo	4,66 (scala 1-6)	4,9 (scala 1-6)	5,1 (scala 1-6)	25%
SUP13	Predisporre il Manuale di contabilità	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	20%
SUP14	Definire nuovi criteri per l'attribuzione del budget alle strutture	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	25%
SUP15	Procedere al riordino degli enti partecipati	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	20%

#### AREA PERSONALE (AP)

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
SUP10	Assicurare un'adeguata distribuzione del personale tecnico amministrativo	Customer satisfaction ai responsabili delle strutture fondamentali	3,5 (scala 1-6)	3,95 (scala 1-6)	4,4 (scala 1-6)	30%
SUP12	Migliorare e semplificare i servizi	Customer satisfaction sui servizi della struttura al personale	4,54 (scala 1-6)	4,75 (scala 1-6)	5 (scala 1-6)	25%
SUP16	Attuare la mappatura delle competenze del personale tecnico amministrativo	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	25%
VAR02	Rendere disponibile al personale tecnico amministrativo un'assicurazione sanitaria	Disponibilità della polizza al personale tecnico amministrativo	NO	SI (entro 31.12.2017)	SI	10%
VAR03	Revisionare il questionario sul benessere organizzativo con il coinvolgimento del CUG e CPO e prima somministrazione	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	10%

#### AREA LEGALE E GENERALE (ALG)

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
DG01	Contribuire a concludere positivamente l'operazione Erzelli	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	35%
SUP09	Rivedere i regolamenti dell'Ateneo	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	25%
SUP12	Migliorare e semplificare i servizi	Customer satisfaction sui servizi della struttura ai responsabili delle strutture fondamentali	4,55 (scala 1-6)	4,75 (scala 1-6)	5 (scala 1-6)	10%
SUP15	Procedere al riordino degli enti partecipati	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	20%
VAR01	Terminare l'analisi dei processi al fine di individuare le aree maggiormente a rischio corruzione e definire, di conseguenza, i criteri di rotazione dei dirigenti e del personale	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	5%

VAR04	Migliorare la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	94%	100%	100%	5%
-------	--	---	-----	------	------	----

#### AREA APPROVVIGIONAMENTI E PATRIMONIO (AAP)

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
SUP02	Dare attuazione ai progetti strategici: Magistero Saiwa, Palazzo delle Scienze, CEBR DINOGMI DIMI e Albergo dei Poveri, clinica chirurgica	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	50%
SUP05	Ridurre le locazioni passive	Indice di riduzione delle locazioni passive	€ 2.567.412	€2.200.000	€1.800.000	10%
SUP11	Migliorare l'efficacia delle procedure di gara	Percentuale di gare aggiudicate sul numero di gare deliberate dal CdA	nd	100%	100%	20%
SUP12	Migliorare e semplificare i servizi	Customer satisfaction sui servizi della struttura ai responsabili delle strutture fondamentali	4 (scala 1-6)	4,35 (scala 1-6)	4,6 (scala 1-6)	10%
SUP14	Definire nuovi criteri per l'attribuzione del budget alle strutture	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	10%

#### AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA (ACE)

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
DID05	Realizzare un sistema di gestione delle richieste di intervento per la manutenzione delle aule e delle attrezzature didattiche, mediante impiego di un sistema OTRS	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	20%
DID07	Garantire ambienti adeguati alle esigenze di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo	Customer satisfaction sui servizi della struttura ai responsabili delle strutture e studenti	3,88 (scala 1-6)	4,24 (scala 1-6)	4,5 (scala 1-6)	20%
SUP03	Attuare gli interventi programmati di manutenzione ordinaria degli edifici	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	35%
SUP04	Ridurre le spese per l'energia	Consumo medio annuo normalizzato per climatizzazione invernale	11,24738 kWh/mc x anno	-5%	-15%	25%

#### AREA SVILUPPO EDILIZIO (ASE)

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
DG01	Contribuire a concludere positivamente l'operazione Erzelli	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	20%
DID07	Garantire ambienti adeguati alle esigenze di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo	Customer satisfaction sui servizi della struttura ai responsabili delle strutture e studenti	3,88 (scala 1-6)	4,24 (scala 1-6)	4,5 (scala 1-6)	10%
SUP02	Dare attuazione ai progetti strategici: Magistero Saiwa, Palazzo delle Scienze, CEBR DINOGMI DIMI e Albergo dei Poveri, clinica chirurgica	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	30%
SUP17	Definire la normativa interna in materia di sicurezza	Approvazione di regolamento in materia di sicurezza	NO	SI (entro 31.3.2017)	SI	10%
SUP18	Dismettere la Fiera del Mare, Museo Nazionale dell'Antartide, Via Passaggi, Via Rodi	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	30%

#### CSITA

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
DID03	Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti	Customer satisfaction sui servizi erogati on line da ADS e APOEL agli studenti	3,67 (scala 1-6)	4,05 (scala 1-6)	4,4 (scala 1-6)	10%
DID05	Realizzare un sistema di gestione delle richieste di intervento per la manutenzione delle aule e delle attrezzature didattiche, mediante impiego di un sistema OTRS	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	10%
DID06	Attivare un progetto pilota di monitoraggio sperimentale per la centralizzazione della gestione delle aule	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	20%

	e delle lezioni, anche ai fini della rilevazione delle presenze degli studenti					
SUP06	Completare le aree per la gestione dell'Offerta Formativa ai fini anche dell'Internazionalizzazione e implementare le sezioni per la Ricerca, aumentando le informazioni disponibili, soprattutto per gli studenti e per chi si vuole iscrivere	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	25%
SUP07	Ampliare la copertura della rete wifi dell'Ateneo degli spazi in uso a studenti e docenti	Indice di copertura dal segnale wifi degli spazi in uso a studenti e docenti	50%	55%	70%	15%
SUP08	Implementare il progetto Alma di gestione informatica del patrimonio librario	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	10%
SUP19	Censire e presentare uno studio di fattibilità della revisione, dell'aggiornamento tecnologico e della possibilità di integrazione delle banche dati dell'ateneo	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	10%

#### AREA DIREZIONALE

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
DG01	Contribuire a concludere positivamente l'operazione Erzelli	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	20%
DG02	Analizzare e adeguare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici al fine di accrescere l'efficacia dell'azione amministrativa	Rispetto del Cronoprogramma Valutazione degli Organi di Governo	-	-	-	40%
DID02	Predisporre e attuare una campagna di informazione online e su altri media per l'offerta formativa	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	10%
SUP12	Migliorare e semplificare i servizi	Customer satisfaction sui servizi di supporto alla governance	4,71 (scala 1-6)	4,95 (scala 1-6)	5,1 (scala 1-6)	20%
SUP20	Migliorare il sistema di archiviazione di Ateneo	Operatività dell'Archivio di via Scappini	NO	SI (entro 31.12.2017)	SI	10%

#### AREA PER LE STRUTTURE FONDAMENTALI (ASF)

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
DID01	Potenziare e coordinare le attività di orientamento svolte dall'Ateneo e dalle Strutture	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	15%
SUP01	Migliorare la stesura dei DVR esistenti	Migliorare la stesura dei DVR esistenti	51,92%	75%	100%	10%
SUP10	Assicurare un'adeguata distribuzione del personale tecnico amministrativo	Customer satisfaction ai responsabili delle strutture fondamentali	3,5 (scala 1-6)	3,95 (scala 1-6)	4,4 (scala 1-6)	15%
SUP14	Definire nuovi criteri per l'attribuzione del budget alle strutture	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	10%

Il restante 50% del risultato dell'Area per le Strutture Fondamentali è costituito dalla media del raggiungimento dei seguenti obiettivi assegnati alle singole Strutture Fondamentali:

#### Scuole

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
DID05	Realizzare un sistema di gestione delle richieste di intervento per la manutenzione delle aule e delle attrezzature didattiche, mediante impiego di un sistema OTRS	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	40%
DID06	Attivare un progetto pilota di monitoraggio sperimentale per la centralizzazione della gestione delle aule e delle lezioni, anche ai fini della rilevazione delle presenze degli studenti	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	20%
SUP12	Migliorare e semplificare i servizi	Customer satisfaction sui servizi della struttura	3,93 (scala 1-6)	4,25 (scala 1-6)	4,5 (scala 1-6)	40%

## Dipartimenti e Centri

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
RIC01	Creare dei gruppi di lavoro trasversali alle diverse Strutture Fondamentali e alla Direzione Generale al fine di condividere il know how comune sulla progettazione	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	50%
SUP12	Migliorare e semplificare i servizi	Customer satisfaction sui servizi della struttura	4,18 (scala 1-6)	4,55 (scala 1-6)	4,8 (scala 1-6)	50%

## Biblioteche, CSSBA

CODICE OB. FUNZIONALE	OBIETTIVO	INDICATORE	ULTIMO VALORE	TARGET 2017	TARGET 2019	PESO
DID04	Estendere l'orario di apertura delle biblioteche	Orario medio di apertura su base settimanale	45 h e 27 m	47h e 45m	50 h	20%
DID14	Attuare il progetto Biblioteche 2.0	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	40%
SUP08	Implementare il progetto Alma di gestione informatica del patrimonio librario	Rispetto del Cronoprogramma	-	-	-	20%
SUP12	Migliorare e semplificare i servizi	Customer satisfaction sui servizi della struttura	4,51 (scala 1-6)	4,75 (scala 1-6)	5 (scala 1-6)	20%

