



**Università
di Genova**

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA *PERFORMANCE*

Sommario

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	1
Titolo I – Principi.....	4
Capo I - Ambito e Finalità	4
Art. 1. Principi generali.....	4
Art. 2. Disposizioni generali	4
Art. 3. Finalità	5
Capo II - Creazione e conservazione del Valore Pubblico	5
Art. 4. Integrazione con gli altri documenti di programmazione nazionale e di Ateneo al fine della creazione di Valore Pubblico.....	5
Art. 5. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	6
Art. 6. Integrazione con anticorruzione e trasparenza	6
Art. 7. Partecipazione degli utenti al processo di misurazione della <i>performance</i> organizzativa.....	7
Titolo II <i>Performance</i> Organizzativa	7
Art. 8. Definizione degli obiettivi	7
Art. 9. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	8
Art. 10. Valutazione della <i>performance</i> organizzativa	9
Art. 11. Soggetti.....	9
Art. 12. Fasi.....	10
Art. 13. Miglioramento continuo del Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>Performance</i>	12
Art. 14. Definizione degli obiettivi esecutivi – <i>Piano Integrato di Attività e Organizzazione</i>	12
Art. 15. Monitoraggio <i>in itinere</i>	12
Art. 16. Valutazione dei risultati e <i>Relazione Annuale sulla Performance</i>	13
Titolo III - <i>Performance</i> individuale	14
Capo I - Valutazione del Direttore Generale	14
Art. 17. Soggetti.....	14
Art. 18. Oggetto.....	14
Art. 19. Fasi.....	15
Capo II Valutazione dei dirigenti	15
Art. 20. Soggetti.....	15
Art. 21. Oggetto.....	16
Art. 22. Fasi.....	16
Art. 23. Obiettivi individuali.....	16
Art. 24. Comportamenti attesi e scheda di valutazione.....	17
Art. 25. Monitoraggio <i>in itinere</i>	17
Art. 26. Valutazione della <i>performance</i> individuale	17
Art. 27. Responsabilità dirigenziale	18
Art. 28. Procedure di conciliazione	18

Capo III – Valutazione del personale tecnico-amministrativo.....	19
Art. 29. Soggetti.....	19
Art. 30. Oggetto.....	20
Art. 31. Fasi.....	22
Art. 32. Obiettivi individuali e di gruppo	22
Art. 33. Comportamenti attesi e scheda di valutazione.....	23
Art. 34. Monitoraggio <i>in itinere</i> e colloquio intermedio	24
Art. 35. Valutazione della <i>performance</i> individuale	25
Art. 36. Elementi comuni al colloquio di valutazione e al colloquio intermedio.....	27
Art. 37. Procedure di conciliazione	28
Capo IV – Norme comuni.....	29
Art. 38. Accomodamento ragionevole.....	29
Art. 39 Strumenti di sviluppo del processo di valutazione	29

Allegati:

- 1a Scheda di Valutazione del Direttore Generale compilata dal Rettore
- 1b Scheda per la proposta di Valutazione del Direttore Generale da parte del Nucleo di Valutazione
- 2a Schede di Valutazione dei Dirigenti
- 2b Schede di Valutazione del Personale Tecnico-Amministrativo
- 3 Dizionario delle Competenze
- 4 Glossario

Titolo I – Principi

Capo I - Ambito e Finalità

Art. 1. Principi generali

1. Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* rappresenta lo strumento metodologico che disciplina la gestione del *ciclo della performance* dell'Ateneo, ai sensi di:

- D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.;
- *Linee Guida per la Gestione Integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane* dell'ANVUR;
- Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 del 2017 dell'ANVUR;
- *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane* del 2019 dell'ANVUR;
- Decreto del Dipartimento della Funzione Pubblica del 30 giugno 2022, n. 132 sul contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), per quanto applicabile.

2. Esso, insieme al *Sistema di Programmazione e Controllo*, che definisce i processi di programmazione e controllo delle attività di missione dell'Ateneo, costituisce il principale riferimento per il controllo di gestione di Ateneo (sistema di controllo di gestione).

3. L'Ateneo definisce il controllo di gestione come la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione, l'efficacia, l'efficienza e il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei menzionati obiettivi.

4. Il sistema di controllo di gestione è finalizzato alla creazione e alla conservazione di Valore Pubblico.

Art. 2. Disposizioni generali

1. Il *ciclo della performance* ha quale ambito di applicazione l'attività amministrativa e tecnica svolta dal personale dirigente e tecnico-amministrativo, finalizzata a fornire supporto al perseguimento della missione istituzionale dell'università in relazione all'attuazione di politiche e al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, il cui impatto sul miglioramento del livello di benessere dei destinatari è definito "Valore Pubblico".

2. Il *ciclo della performance* è improntato alla:

- coerenza tra strategie dell'Ateneo, definite dagli Organi Accademici, e scelte organizzative e gestionali di competenza della dirigenza;
- distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo, spettanti agli Organi di Governo, e le funzioni di gestione, spettanti alla dirigenza, la quale garantisce piena e coerente attuazione dell'indirizzo politico in ambito amministrativo e tecnico.

3. Il *ciclo della performance* si svolge in coerenza con la programmazione strategica (nazionale e di Ateneo) e con la programmazione economico-finanziaria (ciclo di bilancio).

4. Il *ciclo della performance* è uno strumento di pianificazione, gestione e valutazione che coinvolge tutte le componenti dell'Ateneo, assicurando la trasparenza e la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti: studenti, personale e altri *stakeholder*, in modo da realizzare la "valutazione partecipativa" secondo quanto previsto dall'art. 19-bis del D. Lgs. n. 150/2009.

5. La *performance* è strettamente legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione) in applicazione di quanto previsto dall'ANAC.

6. In ogni fase del *ciclo della performance*, tutti i soggetti coinvolti sono tenuti al rispetto della normativa in vigore in materia di trattamento dei dati personali.

Art. 3. Finalità

1. Il *ciclo della performance* è finalizzato a definire gli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica delle strutture, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo, monitorarne il perseguimento, verificarne il grado di raggiungimento e rendicontarlo agli utenti e agli altri *stakeholder* al fine di supportare la creazione di Valore Pubblico.

2. Il *ciclo della performance* costituisce uno strumento per supportare i processi decisionali, gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi, indirizzare i comportamenti di gruppi e individui, rafforzare le responsabilità ai diversi livelli organizzativi e incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

3. Il *ciclo della performance* è teso a valorizzare il contributo della componente amministrativa e tecnica al perseguimento della missione di Ateneo e a favorire la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti.

4. La valutazione della *performance* rappresenta uno strumento informativo e di relazione, finalizzato alla condivisione di informazioni sull'andamento del lavoro, al consolidamento di comportamenti efficaci e all'individuazione di interventi di supporto per quelli eventualmente non conformi alle attese, in modo da favorire la crescita professionale del personale.

Capo II - Creazione e conservazione del Valore Pubblico

Art. 4. Integrazione con gli altri documenti di programmazione nazionale e di Ateneo al fine della creazione di Valore Pubblico

1. L'Ateneo, nell'ambito del processo di programmazione, individua i propri obiettivi specifici tenuto conto degli obiettivi generali definiti mediante linee guida triennali con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri e delle *Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università* che, ai sensi dell'art. 5, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009, prevedono gli obiettivi generali del sistema universitario.

2. Il ciclo di programmazione è "complessivo e integrato" ed attua un raccordo stabile e duraturo tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa negli ambiti di missione dell'Ateneo e il *ciclo della performance*.

3. Gli obiettivi strategici e operativi, sono definiti dal *Piano Strategico* (rispettivamente nella *Sezione A - Politiche e Strategie di Mandato* e nella *Sezione B - Obiettivi e Azioni Triennali*, che costituisce il Programma Triennale previsto dalla L. n. 43/2005) e riportati nella Sezione Programmazione-Valore Pubblico del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione*.

4. Nella medesima sezione del PIAO, gli obiettivi strategici sono aggregati al fine di evidenziare gli "Obiettivi di Valore Pubblico" e inseriti in una mappa strategica, utile a misurarne l'impatto tramite una *Balanced Scorecard*.

5. L'impatto di cui al comma precedente è misurato tramite indicatori, con modalità analoghe a quelle previste per la valutazione dei risultati dal *Sistema di Programmazione e Controllo* per gli obiettivi strategici.

6. Gli obiettivi di Valore Pubblico, gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi sono declinati nella Sezione Programmazione-Performance del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO) in obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica, i quali, ai sensi dell'art. 5, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009, costituiscono gli obiettivi specifici del *ciclo della performance* e assumono la denominazione di obiettivi esecutivi.

Art. 5. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

1. Il bilancio di previsione rappresenta gli effetti contabili delle scelte assunte in sede di programmazione strategica e operativa e la loro motivazione e coerenza con il *Piano Strategico*, con il quadro economico-finanziario e con i vincoli di finanza pubblica.

2. Gli stanziamenti di bilancio per missioni e programmi evidenziano le finalità della spesa, allo scopo di assicurare maggiore trasparenza e confrontabilità delle informazioni riguardanti il processo di allocazione delle risorse pubbliche e la destinazione delle stesse. Le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali. I programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire gli obiettivi definiti nell'ambito delle missioni.

3. La definizione degli obiettivi del *ciclo della performance* costituisce un processo integrato con la redazione del *budget*, nei tempi e nelle modalità, il quale garantisce la congruità con la programmazione economico-finanziaria complessiva (ciclo di bilancio) dell'Ateneo e consente l'attribuzione delle risorse finanziarie e umane previste per il raggiungimento di ciascun obiettivo.

4. Al fine di garantire la sostenibilità economico-finanziaria, il rispetto del *budget* assegnato a ciascuna struttura in sede di bilancio è inserito tra gli indicatori di monitoraggio di cui all'art. 9, comma 3 del presente documento.

Art. 6. Integrazione con anticorruzione e trasparenza

1. L'integrazione con la prevenzione della corruzione e la trasparenza avviene nell'ambito del PIAO e della *Relazione Annuale sulla Performance*.

2. Il *ciclo della performance* prevede obiettivi e indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione delle misure previste nella sezione *Rischi corruttivi e trasparenza* del PIAO.

3. La *performance* individuale del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è valutata in relazione alla specifica funzione affidata, attraverso la previsione di specifici obiettivi, in aggiunta a quelli affidatigli in quanto a capo di un'Area Dirigenziale.

4. Nel *ciclo della performance* sono previsti gli obiettivi, individuali e/o di gruppo, assegnati al personale che opera nei settori esposti alla corruzione ed ai referenti del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), qualora siano individuati tra il personale non dirigente.

5. Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza tiene conto dei risultati emersi nella *Relazione Annuale sulla Performance*, al fine di:

- effettuare un'analisi per comprendere le cause per le quali si sono verificati gli scostamenti rispetto ai risultati attesi;
- individuare le misure correttive, in coordinamento con i dirigenti, in base alle attività che questi svolgono ai sensi dell'art. 16, comma 1, lett. l-bis), l-ter), l-quater), del D. Lgs. 165/2001 e con i referenti del RPCT;
- individuare misure correttive tra quelle per implementare/migliorare la sezione *Rischi corruttivi e trasparenza* del PIAO.

Art. 7. Partecipazione degli utenti al processo di misurazione della performance organizzativa

1. In applicazione dell'art. 19-*bis* del D. Lgs. n. 150/2009, al fine di promuovere una valutazione partecipativa, nel *ciclo della performance* sono previsti strumenti strutturati di coinvolgimento degli utenti e degli altri *stakeholder*, non solo nel processo di definizione degli obiettivi, ma anche in quello di valutazione del loro grado di raggiungimento.
2. A tal fine, tra gli indicatori di cui all'art. 9, comma 2, per ogni struttura dell'Ateneo è prevista la rilevazione annuale, tramite indagini di *customer satisfaction*, del grado di soddisfazione degli utenti per i servizi offerti, in relazione alla qualità percepita e, tramite indicatori, la misurazione dell'efficacia, in relazione alla qualità erogata.
3. I servizi offerti da ciascuna struttura sono indicati nella carta dei servizi presente sul sito di Ateneo. Gli utenti possono indicare per ciascuno di essi le dimensioni di efficacia che ritengono più importante misurare, rispondendo a una specifica domanda nel questionario di *customer satisfaction*.
4. Gli utenti e gli altri *stakeholder* possono in qualsiasi momento comunicare al Nucleo di Valutazione il proprio grado di soddisfazione, anche al di fuori del sistema strutturato previsto ai commi precedenti.

Titolo II Performance Organizzativa

Art. 8. Definizione degli obiettivi

1. Il *ciclo della performance* definisce gli obiettivi esecutivi, strumenti di natura programmatica delle attività tecniche e amministrative a supporto alla realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico, strategici e operativi dell'Ateneo.
2. Gli obiettivi esecutivi sono declinati in una mappa strategica con 4 prospettive e 8 aree strategiche, al fine di evidenziarne il collegamento con gli obiettivi di Valore Pubblico, strategici e operativi e le finalità realizzative:

Prospettiva	Aree Strategiche	Descrizione
SERVIZI	Supporto alla Didattica Supporto alla Ricerca e alla Terza Missione	Aggrega le attività di supporto al perseguimento della missione dell'Ateneo, ossia la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione. Ricomprende l'attività bibliotecaria e quella di supporto all'internazionalizzazione che si pongono in ausilio ad entrambe
PROCESSI	Organizzazione Capitale Umano	Aggrega le attività necessarie al funzionamento e al miglioramento dell'organizzazione e del contributo degli individui e dei gruppi
INFRASTRUTTURE	Ambienti e Attrezzature Servizi Informatici	Aggrega le attività interne necessarie al mantenimento del sistema con particolare riferimento all'edilizia e ai servizi informatici
RISORSE	Sostenibilità Programmazione e Monitoraggio	Aggrega i dati relativi alla situazione finanziaria dell'Ateneo, con particolare riferimento alla capacità di monitoraggio

3. A ciascuna prospettiva, in sede di PIAO è, per ogni triennio, assegnato un peso percentuale tale che la somma dei pesi di tutte le prospettive sia pari a 100%.

4. A ciascun obiettivo all'interno della prospettiva è attribuito un peso percentuale, in modo tale che la somma dei pesi di tutti gli obiettivi della prospettiva sia pari a 100%.

5. Gli obiettivi esecutivi sono rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari e attribuiti ad una o più strutture.

6. Nel caso di obiettivi trasversali è individuata una struttura principalmente responsabile, che fornisce anche i dati utili al monitoraggio, alla misurazione e valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

7. Nella definizione degli obiettivi, anche ai fini della valutazione della loro realizzabilità, è tenuta in considerazione la modalità di svolgimento della prestazione individuale del personale delle strutture coinvolte.

8. Gli obiettivi esecutivi sono di due tipi:

- a. di processo, che possono essere "di consolidamento", ossia volti a consolidare il livello raggiunto, o "di miglioramento", ossia volti a migliorare tale livello;
- b. a progetto, che possono essere "a stato avanzamento lavori", ossia caratterizzati da sotto-attività con termini specifici, o "a fine lavori".

9. Per ciascun obiettivo sono definiti i seguenti elementi:

- indicatore/i e/o cronoprogramma/i;
- formula di calcolo di ciascun indicatore;
- specifiche dei dati di ciascun indicatore;
- valore iniziale o di contesto di ciascun indicatore, se disponibile;
- data e fonte di rilevazione di ciascun indicatore;
- peso di ciascun indicatore, se più di uno.

10. Per ciascun obiettivo sono inoltre individuate:

- le Aree Dirigenziali cui è assegnato, denominate Strutture Responsabili;
- per gli obiettivi trasversali, la Struttura principalmente responsabile;
- le unità organizzative di riferimento all'interno dell'Area Dirigenziale di assegnazione, individuate, a tal fine, in Servizi, Scuole, Dipartimenti, Centri, Biblioteche, Unità Tecniche dei Dipartimenti;
- le risorse finanziarie e umane destinate;
- il risultato atteso (target);
- il termine di realizzazione previsto;
- gli obiettivi di Valore Pubblico, strategici e operativi di riferimento.

11. Nell'allegato tecnico del PIAO sono previste una scheda, per ogni obiettivo, contenente i menzionati elementi e una scheda, per ciascuna Struttura Responsabile con le unità organizzative di riferimento, recante gli obiettivi di pertinenza e i relativi pesi.

Art. 9. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

1. Gli obiettivi di processo sono misurati tramite uno o più indicatori e sono riferibili ad un arco temporale stabilito, i loro valori sono confrontabili con quelli di altri Atenei o amministrazioni (*benchmarking*) o con la serie storica.

2. Gli indicatori utilizzati possono essere classificati secondo le seguenti dimensioni:

- di stato risorse, riferito ad una fotografia delle risorse umane, economico finanziarie e strumentali a disposizione dell'amministrazione;

- di risultato, secondo le tipologie di efficacia (capacità di produrre l'effetto e i risultati voluti o sperati, anche in termini di qualità erogata e di qualità percepita) delle attività, efficienza (capacità di utilizzare le risorse), economicità (redditività della gestione);
- di impatto, ivi compresa l'equità, in relazione agli effetti della performance organizzativa.

3. Ogni triennio, per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi di processo sono individuati, tenuto conto dell'indicazione degli utenti, alcuni *Key Performance Indicator* (KPI) associati a ciascuna prospettiva, atti a rappresentare le dimensioni, ivi comprese l'efficienza e l'economicità, dei servizi offerti indicati nella relativa carta, e tra di essi almeno un indicatore di *customer satisfaction* per ciascun servizio e per ciascuna struttura. La rilevazione periodica dei valori di tali KPI contribuisce al controllo di gestione dell'Ateneo.

4. Per gli obiettivi di processo “di consolidamento” viene misurato il rapporto tra il valore dell'indicatore rilevato alla fine del periodo previsto e quello atteso. Per gli obiettivi di processo “di miglioramento”, viene valutato il rapporto tra il miglioramento rilevato a fine anno e quello atteso. In entrambi i casi possono essere individuati valori minimi dell'indicatore da cui far partire la misura o soglie di valori dell'indicatore cui corrispondono percentuali di raggiungimento dell'obiettivo predeterminate (*grading*).

5. Per gli obiettivi a progetto a “stato avanzamento lavori” viene misurato lo scostamento nello stato di avanzamento delle attività rispetto al termine previsto. Per gli obiettivi a progetto “a fine lavori”, viene misurata la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo a seconda del termine entro il quale si sono conclusi i lavori.

Art. 10. Valutazione della *performance* organizzativa

1. Al termine del periodo di riferimento è rilevato il grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascuna prospettiva della mappa strategica. La media ponderata degli obiettivi costituisce il risultato della prospettiva.

2. La media ponderata dei risultati delle prospettive, in applicazione del metodo sotteso alla *Balanced Scorecard*, costituisce il risultato della *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

3. La media, ponderata in base ai rispettivi pesi, del grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi assegnati ad un'Area Dirigenziale o Struttura Fondamentale, costituisce il risultato della *performance* organizzativa della medesima Area Dirigenziale o Struttura Fondamentale.

4. I dati relativi agli indicatori rilevati sono validati dal Nucleo di Valutazione in occasione della formulazione della proposta di valutazione del Direttore Generale di cui al successivo art. 19.

5. Gli scostamenti rispetto ai risultati attesi sono analizzati al fine di valutare l'andamento dell'azione amministrativa e tecnica delle strutture, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo, di individuarne le motivazioni e di progettare e implementare interventi migliorativi.

6. La *performance* organizzativa è rendicontata in relazione ai risultati conseguiti, alle attività svolte, alle motivazioni che hanno condotto a tali esiti e agli interventi migliorativi previsti nella *Relazione Annuale sulla Performance* di cui al successivo art. 16.

Art. 11 Soggetti

1. Il Consiglio di Amministrazione:

- approva, su proposta del Senato Accademico, i piani e gli obiettivi strategici dell'Ateneo;
- approva, su proposta del Direttore Generale, il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*, previo parere obbligatorio del Nucleo di Valutazione;
- approva, su proposta del Direttore Generale, il PIAO e le sue eventuali modifiche a seguito di monitoraggio *in itinere*;
- valuta, su proposta del Nucleo di Valutazione, il Direttore Generale;

- approva la *Relazione Annuale sulla Performance*.

2. Il Direttore Generale:

- propone al Consiglio di Amministrazione il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*, previo parere obbligatorio del Nucleo di Valutazione;
- propone al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi del *ciclo della performance* e il relativo PIAO;
- monitora l'andamento degli obiettivi durante l'anno e propone al Nucleo di Valutazione e al Consiglio di Amministrazione eventuali interventi correttivi;
- propone al Consiglio di Amministrazione i risultati del *ciclo della performance* e la relativa *Relazione Annuale sulla Performance*.

3. Il Nucleo di Valutazione nelle funzioni di OIV:

- esprime parere vincolante sulle modifiche al *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema, garantendone la correttezza, rilevando e segnalando eventuali criticità, formulando proposte e raccomandazioni al Consiglio di Amministrazione e all'ANVUR;
- elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, che confluisce nella Relazione dei Nuclei di Valutazione di cui agli artt. 12 e 14 del D. Lgs. n. 19/2012;
- propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale;
- valida la *Relazione Annuale sulla Performance* e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito;
- accoglie osservazioni da parte di utenti e *stakeholder* nell'ambito della valutazione partecipativa di cui all'art. 7;
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dall'ANVUR.

4. L'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) gestisce e indirizza il sistema nazionale di valutazione della *performance* del comparto, definisce le linee guida relative al *ciclo della performance* e assicura un rapporto di interscambio con i vertici amministrativi delle Università e con i Nuclei di valutazione nella loro funzione di OIV, garantendo un *feedback* sull'adeguatezza della gestione del sistema della *performance*.

5. Il Dipartimento della Funzione Pubblica è il titolare delle funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di *ciclo della performance*.

6. Gli utenti e gli altri *stakeholder* dell'Ateneo sono coinvolti sistematicamente nel processo di definizione degli obiettivi e di valutazione della *performance* organizzativa attraverso la somministrazione di indagini periodiche di *customer satisfaction* in relazione alla qualità dei servizi resi dall'Ateneo, nell'ambito delle quali indicano anche i servizi e le loro dimensioni di maggiore interesse (matrice di materialità).

Art. 12. Fasi

1. Il *ciclo della performance* si articola nelle seguenti fasi:

Documento/Attività	Attività	Soggetti	Scadenza
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Parere preventivo vincolante	Nucleo di Valutazione	31 gennaio anno di riferimento
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Adozione/adequamento	Consiglio di Amministrazione	31 gennaio anno di riferimento
<i>PIANO STRATEGICO, SEZIONE A - POLITICHE E STRATEGIE DI MANDATO</i>	Adozione	Senato Accademico per gli obiettivi riguardanti la didattica, la ricerca e i servizi agli studenti e Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore	Primo anno del mandato rettorale
<i>PIANO STRATEGICO, SEZIONE B - OBIETTIVI E AZIONI TRIENNALI</i>	Adozione	Senato Accademico per gli obiettivi riguardanti la didattica, la ricerca e i servizi agli studenti e Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore	30 giugno anno precedente
<i>PIANO STRATEGICO, SEZIONE B - OBIETTIVI E AZIONI TRIENNALI</i>	Aggiornamento	Senato Accademico per gli obiettivi riguardanti la didattica, la ricerca e i servizi agli studenti e Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore	31 gennaio anno di riferimento
<i>PROPOSTA DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE E DI BUDGET</i>	Proposta	Dirigenti e Strutture Fondamentali	30 settembre anno precedente
<i>BUDGET</i>	Definizione del budget	Direttore Generale	31 dicembre anno precedente
<i>BILANCIO DI PREVISIONE</i>	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	31 dicembre anno precedente
<i>PROPOSTA DI PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)</i>	Definizione degli obiettivi	Direttore Generale	31 gennaio anno di riferimento
<i>PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione	31 gennaio anno di riferimento
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Monitoraggio	Direttore Generale, Dirigenti	nel corso dell'anno di riferimento
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Comunicazione grado di avanzamento obiettivi a CdA e NdV	Direttore Generale	31 luglio anno di riferimento
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Eventuale segnalazione a CdA di criticità e della necessità di interventi correttivi	Nucleo di Valutazione	31 luglio anno di riferimento
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Individuazione criticità e adozione eventuali interventi correttivi	Consiglio di Amministrazione	31 luglio anno di riferimento
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Informazione al NdV su eventuali interventi correttivi adottati	Direttore Generale	31 luglio anno di riferimento
<i>VALIDAZIONE DEI DATI RELATIVI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</i>	Validazione dei dati relativi alla <i>performance</i> organizzativa in sede di proposta di valutazione del Direttore Generale	Nucleo di Valutazione	30 giugno anno successivo
<i>RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione	30 giugno anno successivo
<i>RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	30 giugno anno successivo
<i>VALUTAZIONE PARTECIPATIVA</i>	Comunicazione da parte degli utenti e degli altri <i>stakeholder</i>	Nucleo di Valutazione	qualsiasi momento

Art. 13. Miglioramento continuo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

1. Il Direttore Generale, sulla base dei risultati dell'applicazione, del precedente parere del Nucleo di Valutazione e di eventuali osservazioni degli utenti e degli altri *stakeholder*, valuta annualmente la necessità di adeguare il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* nell'ottica del miglioramento continuo.
2. A tal fine, entro il 31 gennaio di ciascun anno, propone le eventuali modifiche, per il parere vincolante, al Nucleo di Valutazione e, in caso di parere positivo, per l'approvazione, al Consiglio di Amministrazione.
3. Nel caso il Direttore Generale non ritenga necessarie modifiche al *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* ne dà comunicazione al Nucleo di Valutazione e al Consiglio di Amministrazione entro il termine previsto per l'adeguamento.

Art. 14. Definizione degli obiettivi esecutivi – Piano Integrato di Attività e Organizzazione

1. Il Direttore Generale, in coerenza con gli obiettivi generali definiti dalle *Linee Guida Triennali* emanate con Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri e delle *Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università*, declina in attività amministrative e tecniche gli obiettivi strategici, i quali vengono aggregati nel PIAO in obiettivi di Valore Pubblico, e operativi individuati dall'Ateneo nel *Piano Strategico*.
2. Al fine di individuare le priorità nell'ambito delle attività di cui al comma 1, il Direttore Generale tiene conto dell'opinione degli utenti e degli altri *stakeholder*, anche attraverso l'analisi dei risultati dei questionari di *customer satisfaction* somministrati e di ulteriori forme di confronto ad essi relative.
3. Il Direttore Generale, al fine di individuare gli interventi necessari, analizza con i dirigenti i risultati conseguiti nell'anno precedente rendicontati in sede di *Relazione Annuale sulla Performance*, nonché le risultanze del monitoraggio *in itinere* e il preconsuntivo dell'anno in corso di cui al successivo art. 15.
4. Tenuto conto delle informazioni assunte con il processo di cui ai commi precedenti, il Direttore Generale sente il Rettore, i Prorettori, i dirigenti, e i responsabili delle Strutture Fondamentali al fine di individuare gli obiettivi esecutivi per l'anno successivo, i relativi indicatori, i *target*, le strutture responsabili e le risorse assegnate agli obiettivi, congiuntamente allo svolgimento del processo di formazione del *budget*.
5. Il Direttore Generale propone al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi esecutivi individuati con la procedura di cui ai commi precedenti nell'ambito del PIAO.
6. Il PIAO, nella Sezione Programmazione-*Performance*, sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative e tecniche in ordine alla *performance*, in coerenza con la programmazione strategica ed economico-finanziaria dell'Ateneo, e con gli indirizzi in materia di trasparenza e anticorruzione.
7. Il PIAO è redatto secondo quanto previsto dalla normativa nazionale, dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica e dell'ANVUR ed è approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, valutata la coerenza con il *Piano Strategico* e le risorse previste a bilancio.
8. In caso di ritardo nell'adozione del PIAO, l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della Funzione Pubblica e all'ANVUR.

Art. 15. Monitoraggio in itinere

1. Il Direttore Generale, durante l'anno e di concerto con i dirigenti, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi esecutivi e lo stato di utilizzo delle risorse finanziarie e umane previste per il loro perseguimento.

2. Entro il 31 luglio dell'anno di riferimento, il Direttore Generale, sulla base dei dati forniti dai dirigenti, comunica al Nucleo di Valutazione e al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi e le eventuali criticità riscontrate.
3. Sulla base di tali dati, il Nucleo di Valutazione, entro il 31 luglio, verifica l'andamento della *performance* rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala l'eventuale necessità od opportunità di interventi correttivi al Consiglio di Amministrazione.
4. Sulla base degli esiti del monitoraggio e delle eventuali indicazioni del Nucleo di Valutazione, il Consiglio di Amministrazione definisce possibili interventi correttivi o rimodulazioni degli obiettivi, al fine di garantirne la realizzazione.
5. Gli interventi attuati in sede di monitoraggio *in itinere* sono tempestivamente comunicati, insieme al grado di avanzamento degli obiettivi, al Nucleo di Valutazione, riportati nella *Relazione Annuale sulla Performance* e valutati dallo stesso ai fini della validazione.
6. La procedura di cui ai commi 4 e 5 viene adottata anche in caso si verificano, in corso d'anno, eventi imprevedibili, tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione e da richiedere, anche su indicazione del Nucleo di Valutazione, un intervento di riprogrammazione degli obiettivi.
7. Entro la fine dell'anno di riferimento, il Direttore Generale provvede ad una rilevazione pre-consuntiva del grado di raggiungimento degli obiettivi, ai fini di calibrare gli obiettivi definiti nel PIAO dell'anno successivo.

Art. 16. Valutazione dei risultati e *Relazione Annuale sulla Performance*

1. Con le stesse modalità utilizzate per il monitoraggio *in itinere* il Direttore Generale, al termine dell'anno, misura il grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nella Sezione Programmazione-*Performance* del PIAO.
2. Il Nucleo di Valutazione valida tale misurazione in sede di proposta di valutazione del Direttore Generale.
3. I risultati così misurati vengono analizzati e valutati in relazione agli scostamenti, alle risorse utilizzate e agli eventi, endogeni ed esogeni, verificatisi, ai fini della successiva rendicontazione.
4. La *Relazione Annuale sulla Performance* è il documento in cui l'Ateneo rendiconta, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente rispetto agli obiettivi programmati, alle attività svolte per il loro conseguimento e alle motivazioni che hanno condotto ai risultati. Nella Relazione sono indicate, per ciascun obiettivo, le risorse finanziarie e umane utilizzate per il suo raggiungimento.
5. Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, la proposta di *Relazione Annuale sulla Performance* è sottoposta dal Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione e, previa validazione da parte del Nucleo di Valutazione, è pubblicata sul sito di Ateneo e sul Portale della *performance*.
6. In caso di ritardo nell'adozione della *Relazione Annuale sulla Performance*, l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della Funzione Pubblica e all'ANVUR.

Titolo III - *Performance* individuale

Capo I - Valutazione del Direttore Generale

Art. 17. Soggetti

1. La valutazione annuale del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione, su proposta motivata del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore.

Art. 18. Oggetto

1. La valutazione del Direttore Generale avviene in base ai seguenti elementi necessari:

Voce	Elementi	Peso
Risultato	Risultato della <i>performance</i> organizzativa complessiva di Ateneo	40%
	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	30%
Competenze organizzative	Comportamenti organizzativi posti in essere, tra cui la capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	30%

2. Gli obiettivi individuali sono assegnati al Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione nell'ambito del PIAO e possono consistere in:

- a. uno o più obiettivi esecutivi di *performance* organizzativa dell'Ateneo;
- b. progetti finalizzati al raggiungimento di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione, di cui all'art.1 comma 297 lett. b) della L. n. 234/2021, definiti nel PIAO;
- c. altri progetti attivati con delibera del Consiglio di Amministrazione;
- d. ulteriori obiettivi derivanti da, o coerenti con, gli obiettivi esecutivi di *performance* organizzativa.

3. Gli obiettivi di cui al comma 1 prevedono le modalità di misurazione e valutazione previste per gli obiettivi esecutivi dagli artt. 9 e 10.

4. Nel caso di mutamenti di contesto, l'assegnazione degli obiettivi individuali può avvenire, essere modificata o integrata in corso d'anno, motivatamente, dal Consiglio di Amministrazione, con le stesse modalità di cui ai commi precedenti.

5. Nel caso di specifiche previsioni normative, quali l'art. 4 bis del D.L. n. 13 del 24.2.2023 convertito con modifiche dalla L. n. 41 del 21.4.2023 per l'Indicatore di ritardo annuale dei pagamenti, possono essere assegnati al Direttore Generale ulteriori obiettivi individuali, il cui grado di raggiungimento incide, con le modalità indicate in sede di PIAO, sulla valutazione complessiva, preventivamente calcolata come indicato al comma 1, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato.

6. La valutazione delle competenze organizzative, definite in base al dizionario delle competenze (allegato 3), tiene conto anche delle specifiche attività innovative svolte per:

- a. il miglioramento della qualità dei servizi, i cui risultati sono misurati dalle indagini di customer satisfaction;
- b. l'efficientamento dell'amministrazione, i cui risultati sono misurati nell'ambito del Bilancio di esercizio;
- c. lo sviluppo e il benessere organizzativi, i cui risultati sono misurati con la relativa rilevazione di cui all'art. 39;

- d. la capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Art. 19. Fasi

1. Il Direttore Generale, ai fini della valutazione, presenta al Rettore e al Nucleo di Valutazione la proposta di *Relazione Annuale sulla performance*, eventualmente integrata da ulteriori elementi utili alla valutazione delle competenze organizzative, con particolare riferimento a ulteriori attività innovative svolte per il miglioramento della qualità dei servizi, per l'efficientamento dell'amministrazione e per lo sviluppo e il benessere organizzativi, non rendicontate nella menzionata proposta.
2. Il Rettore evidenzia i comportamenti organizzativi posti in essere dal Direttore Generale nell'anno, attribuendo loro un punteggio riferito agli elementi previsti nella scheda di valutazione (allegato 1a), e li presenta al Nucleo di Valutazione anche approfondendoli tramite confronto diretto.
3. Il Nucleo di Valutazione ha facoltà di acquisire ulteriori elementi conoscitivi e di approfondimento che ritenga opportuni per esprimere una valutazione circostanziata, anche tramite confronto diretto con il Direttore Generale o altri soggetti.
4. In base agli elementi di cui ai commi precedenti, il Nucleo di Valutazione formula una proposta motivata, esprimendo una valutazione complessiva espressa in centesimi, utilizzando la scheda allegata (allegato 1b), che trasmette al Consiglio di Amministrazione.
5. Con tale proposta, il Nucleo di Valutazione valida la misurazione della *performance* organizzativa, delle strutture e complessiva di Ateneo, nonché il raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo, in relazione ai singoli risultati.
6. In caso di eventuali rettifiche rispetto al grado di raggiungimento dei risultati, in sede di approvazione e validazione della *Relazione Annuale sulla Performance*, la voce di valutazione "risultato", e pertanto la valutazione complessiva del Direttore Generale, viene automaticamente adeguata.
7. Entro il 30 giugno è data preventiva comunicazione al Senato Accademico della proposta di *Relazione Annuale sulla performance* e degli eventuali altri elementi di cui al comma 1.
8. Entro il 30 giugno, il Consiglio di Amministrazione, sulla base della proposta del Nucleo di Valutazione, esaminata la proposta di *Relazione Annuale sulla Performance* e gli eventuali altri elementi forniti dal Direttore Generale di cui al comma 1, procede alla valutazione motivata del Direttore Generale espressa in centesimi, anche al fine dell'attribuzione della quota di retribuzione di risultato in base ai criteri definiti dal Consiglio di Amministrazione.
9. La valutazione è trasmessa al Direttore Generale, che entro 15 giorni può avvalersi delle procedure conciliative previste dall'art. 28.

Capo II Valutazione dei dirigenti

Art. 20. Soggetti

1. Sono valutati tutti i dirigenti, a tempo indeterminato e determinato.
2. La valutazione è effettuata dal Direttore Generale.

Art. 21. Oggetto

1. La valutazione annuale della *performance* individuale dei dirigenti avviene in base ai seguenti elementi necessari:

Voce	Elementi	Dirigenti con responsabilità di struttura	Dirigenti con incarichi di studio e consulenza
Risultato	Grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità (performance organizzativa dell'Area Dirigenziale), che ricomprendono gli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità, ove presenti	36%	
	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	20%	55%
Qualità del contributo fornito alla performance complessiva di Ateneo e Competenze organizzative	Contributo fornito con i propri comportamenti al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo (10% della voce)		
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (10% voce per i Dirigenti con responsabilità di struttura)	44%	45%
	Altri comportamenti organizzativi (80% della voce per i Dirigenti con responsabilità di struttura, 90% per i Dirigenti con incarichi di studio e consulenza)		

2. Nel caso di specifiche previsioni normative, quali l'art. 4 bis del D.L. n. 13/2023 per l'Indicatore di ritardo annuale dei pagamenti o la Direttiva 28.11.2023 del Dipartimento della Funzione Pubblica per la formazione del personale, possono essere assegnati, a tutti o ad alcuni dirigenti, ulteriori obiettivi individuali, il cui grado di raggiungimento incide, con le modalità indicate in sede di PIAO, sulla valutazione complessiva, preventivamente calcolata come indicato al comma 1, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato.

Art. 22. Fasi

1. La valutazione dei dirigenti si svolge nelle seguenti fasi:

1	Assegnazione degli obiettivi: entro il 31 gennaio dell'anno in corso (approvazione e pubblicazione del PIAO)
2	Illustrazione degli obiettivi: entro il 28 (o 29 se presente) febbraio dell'anno in corso (Direttore Generale nell'ambito del colloquio individuale di valutazione relativo all'anno precedente o in colloqui di gruppo) Chiarimento competenze organizzative attese: 1° febbraio – 28 febbraio dell'anno in corso (Direttore Generale nell'ambito del colloquio individuale di valutazione relativo all'anno precedente)
3	Monitoraggio competenze organizzative e grado di avanzamento degli obiettivi: durante il corso dell'anno, anche informalmente (Direttore Generale)
4	Autovalutazione: entro il 31 gennaio dell'anno successivo (dirigente)
5	Valutazione delle prestazioni: 1° febbraio – 28 febbraio anno successivo (Direttore Generale in colloqui individuali) Il grado di raggiungimento annuale degli obiettivi è comunicato a seguito della validazione della <i>Relazione Annuale sulla Performance</i> , con la sua pubblicazione entro il 30 giugno dell'anno successivo (Direttore Generale)
6	Procedure di conciliazione: su istanza del dirigente entro 15 giorni dal termine di svolgimento dei colloqui (Comitato dei Garanti)

Art. 23. Obiettivi individuali

1. Gli obiettivi individuali possono essere:

- a. uno o più obiettivi assegnati alla struttura, o eventualmente ad altre strutture, in sede di PIAO;
- b. progetti finalizzati al raggiungimento di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione di cui all'art.1 comma 297 lett. b) della L. n. 234/2021, definiti nel PIAO;

- c. altri progetti attivati con delibera del Consiglio di Amministrazione o determina del Direttore Generale;
 - d. ulteriori obiettivi derivanti da, o coerenti con, gli obiettivi esecutivi di *performance* organizzativa.
2. Gli obiettivi di cui al comma 1 utilizzano le modalità di misurazione e valutazione previste per gli obiettivi esecutivi dagli artt. 9 e 10.
 3. Il Direttore Generale assegna ai Dirigenti, sentiti gli interessati, gli obiettivi individuali, i quali vengono riportati nel PIAO.
 4. Gli obiettivi individuali e le modalità della loro misurazione e valutazione vengono illustrati nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente e indicati nell'apposito campo della scheda di valutazione.
 5. Nel caso di mutamento di contesto, l'assegnazione degli obiettivi individuali può avvenire, essere modificata o integrata in corso d'anno, motivatamente, dal Direttore Generale, con le stesse modalità di cui ai commi precedenti, anche in sede di monitoraggio in itinere.
 6. Nel colloquio di valutazione relativo all'anno precedente, il Direttore Generale illustra anche gli obiettivi della Struttura per l'anno in corso, assegnati nel PIAO.

Art. 24. Comportamenti attesi e scheda di valutazione

1. A ciascun ruolo dirigenziale corrisponde un insieme univoco di competenze attese, misurate tramite 10 indicatori comportamentali individuati tenuto conto del dizionario delle competenze (allegato 3), adeguato al modello delle competenze trasversali dei dirigenti del Dipartimento della Funzione Pubblica.
2. Nella scheda di valutazione è anche rilevata la Qualità del contributo alla performance di Ateneo e la Capacità di valutazione dei propri collaboratori, confrontando il comportamento agito con quello atteso secondo specifici indicatori comportamentali.
3. Nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente, il Direttore Generale chiarisce le attese relative alle competenze organizzative del dirigente individuando la tipologia di scheda di valutazione (allegato 2a).
4. In tale colloquio, il Direttore Generale contestualizza anche le competenze organizzative attese rispetto alla modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

Art. 25. Monitoraggio *in itinere*

1. Il Direttore Generale monitora durante tutto il corso dell'anno l'azione dei dirigenti e verifica periodicamente con gli stessi, anche in gruppo e senza formalità, l'andamento generale delle attività e il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura.
2. In particolare, il Direttore Generale monitora e verifica la qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese all'utenza, anche tenuto conto dell'impatto della modalità di prestazione dell'attività da parte del personale.

Art. 26. Valutazione della *performance* individuale

1. Il dirigente può, mediante l'utilizzo dell'incidente critico o attraverso la redazione di una relazione, formulare una propria autovalutazione da presentare al Direttore Generale entro il 31 gennaio dell'anno successivo.

2. Tra il 1° febbraio e il 28 febbraio, il Direttore Generale formula la valutazione compilando l'apposita scheda (allegato 2a) e la comunica al dirigente mediante colloquio privato individuale in contraddittorio.
3. La valutazione delle competenze organizzative avviene attribuendo un punteggio agli indicatori comportamentali previsti dalla scheda, in relazione a quanto agito dal dirigente durante il periodo di riferimento.
4. A tal fine, il Direttore Generale tiene conto dell'influenza di tutte le circostanze e fatti di particolare rilievo che possano aver inciso positivamente o negativamente sulla prestazione lavorativa nel periodo di tempo considerato, compresa la modalità con cui la prestazione è stata resa.
5. Il colloquio, obbligatorio, verbalizzato su richiesta del Direttore Generale o del dirigente, è teso a consentire al valutato di esprimere le proprie osservazioni e al valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione. Le procedure di svolgimento del colloquio di valutazione sono adeguate in modo da permetterne lo svolgimento anche a distanza, assicurando ai valutati le garanzie di partecipazione e di riservatezza.
6. La valutazione è formalizzata con la presa visione della scheda da parte del dirigente, che si dà per avvenuta se non pervengono indicazioni contrarie da parte dello stesso entro 15 giorni dal termine del periodo di svolgimento dei colloqui, salvo ricorso alle procedure di conciliazione.
7. Il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e individuali è rilevato in sede di *Relazione Annuale sulla Performance* e comunicato con la sua pubblicazione.
8. Una valutazione delle competenze organizzative inferiore a 50/100 è considerata negativa e rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*), del D. Lgs. n. 165/2001, ove resa a tali fini specifici.

Art. 27. Responsabilità dirigenziale

1. Nella valutazione dei dirigenti, è elemento prioritario la verifica del rispetto degli obblighi da cui discende la responsabilità dirigenziale, ai sensi della normativa vigente.

Art. 28. Procedure di conciliazione

1. È costituito il Comitato dei Garanti in materia di responsabilità dirigenziale, composto da 3 componenti, tra cui un presidente, scelti tra:
 - magistrati;
 - avvocati dello Stato;
 - professori universitari con specifica qualificazione nei settori della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico;
 - dirigenti generali dei ruoli ministeriali;
 - direttori generali di altre università;
 - dirigenti di altre università o pubbliche amministrazioni.
2. I componenti del Comitato sono nominati dal Rettore, tra personale in servizio o in quiescenza che non sia componente di Organi di Governo dell'Ateneo, e durano in carica tre anni.
3. Il Comitato esamina le osservazioni eventualmente formulate dai dirigenti o dal Direttore Generale entro il 15 marzo dell'anno in cui è stata restituita la valutazione e, laddove accolte, si adopera attivamente per la risoluzione di possibili conflitti sorti nell'ambito del processo di valutazione, affinché le parti possano giungere ad un accordo o, in mancanza, esprime un parere vincolante in merito.

Capo III – Valutazione del personale tecnico-amministrativo

Art. 29. Soggetti

1. È valutato tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo a tempo indeterminato e determinato.
2. La valutazione è effettuata dal dirigente della struttura (*valutatore*) del valutato.
3. Ai fini della valutazione, il valutatore raccoglie una proposta di valutazione da parte del *valutatore intermedio*, ove previsto.
4. Il valutatore intermedio si avvale delle informazioni fornite dal *referente*, ove previsto, il quale ha il compito di acquisirle da tutti i soggetti utili (docenti, utenti, colleghi, altri soggetti).
5. Il *valutatore*, il valutatore *intermedio* e il *referente* sono così individuati:

VALUTATORE	<p>Per il personale delle Aree della Direzione Generale: il Dirigente della relativa Area dirigenziale (per l'Area Direzionale: il Direttore Generale).</p> <p>Per il personale di Dipartimenti, Scuole, Biblioteche, Centri e IANUA: il Dirigente dell'Area per le Strutture Fondamentali.</p> <p>Il valutatore è il Dirigente della struttura a cui afferisce il dipendente al 31 dicembre dell'anno di riferimento.</p> <p>Egli attua la valutazione avvalendosi anche del supporto dei precedenti dirigenti sia nel caso di successione di responsabili della struttura a cui appartiene il dipendente sia nel caso di mobilità del valutato.</p>
VALUTATORE INTERMEDIO	<p>Per il personale delle Aree della Direzione Generale: il Capo Servizio di competenza.</p> <p>Per il personale delle Scuole e dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Sociali e Scienze Umanistiche: il Capo Servizio Coordinamento Amministrativo delle Scuole e dei Dipartimenti cui la struttura fa riferimento.</p> <p>Per il personale dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Mediche e Farmaceutiche, Scienze Matematiche, fisiche e naturali e Politecnica che svolge prevalentemente attività amministrative (o collegate): il Capo Servizio Coordinamento Amministrativo Scuola/e e Dipartimenti; per il personale che svolge prevalentemente attività tecnico scientifiche, sociosanitarie o di laboratorio, il processo valutativo non prevede il Valutatore intermedio.</p> <p>Per il personale delle Biblioteche: il Capo Servizio Sistema bibliotecario di Ateneo.</p> <p>Per il personale dei Centri e IANUA e delle altre strutture non riconducibili ad un Servizio, il processo valutativo non prevede il Valutatore intermedio.</p> <p>Anche in questo caso si tiene conto della struttura a cui afferisce il dipendente al 31 dicembre dell'anno di riferimento.</p>
REFERENTE	<p>Per il personale delle Aree della Direzione Generale: il Capo Settore.</p> <p>Per il personale dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Sociali e Scienze umanistiche, per CIELI, CeSAT e IANUA: il Responsabile Amministrativo.</p> <p>Per il SIMAV: il Direttore tecnico scientifico.</p> <p>Per GBH&HBG: il Direttore tecnico scientifico o il Responsabile Amministrativo a seconda che il dipendente abbia svolto prevalentemente attività amministrative (o collegate) ovvero tecnico scientifiche.</p> <p>Per il personale delle Biblioteche di Scuola: il Direttore del Polo Bibliotecario.</p> <p>Per il personale dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Mediche e Farmaceutiche, Scienze Matematiche, fisiche e naturali e Politecnica: il Responsabile Amministrativo o il Responsabile/Coordinatore Tecnico di Dipartimento a seconda che il dipendente abbia svolto prevalentemente attività amministrative (o collegate) ovvero tecnico scientifiche, sociosanitarie o di laboratorio.</p> <p>Per il personale delle Scuole: l'attività di Referente è svolta dal Capo Servizio Coordinamento Amministrativo Scuola/e e Dipartimenti.</p> <p>Laddove non esplicitato, l'attività di Referente viene svolta dal superiore gerarchico diretto del Valutato.</p> <p>Anche in questo caso si tiene conto della struttura a cui afferisce il dipendente al 31 dicembre dell'anno di riferimento.</p>

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

Art. 30. Oggetto

1. La valutazione annuale della *performance* individuale del personale tecnico-amministrativo avviene in base a più elementi differenziati in base all'Area professionale e alla modalità di lavoro.

Personale di Area professionale Elevate Professionalità con incarico di responsabilità di Unità Organizzativa

Voce	Elementi	Incarico di responsabilità di unità organizzativa ¹
Risultato	Grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi (obiettivi esecutivi assegnati all'unità organizzativa di responsabilità), che ricomprendono gli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità, ove presenti	45%
	Grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali	5%
Qualità del contributo fornito alla performance della Struttura e Competenze organizzative	Contributo fornito con i propri comportamenti al raggiungimento degli obiettivi della struttura (10% della voce)	50%
	Altri comportamenti organizzativi (90% della voce)	

Personale delle Aree professionali Operatori, Collaboratori, Funzionari, Elevate Professionalità con incarichi di responsabilità diversi da responsabile di Unità Organizzativa

Voce	Elementi	Operatori, Collaboratori, Funzionari senza incarichi di responsabilità	Funzionari con incarichi di responsabilità Elevate Professionalità con incarichi di responsabilità diversi da responsabile di unità organizzativa
Risultato	Grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali		20%
	Grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi di gruppo	20%	
Qualità del contributo fornito alla performance dell'unità organizzativa e Competenze Organizzative	Contributo fornito con i propri comportamenti alla performance organizzativa dell'unità organizzativa (10% della voce)		
	Altri comportamenti organizzativi (90% della voce)	80%	80%

Personale la cui modalità di lavoro prevalente è il lavoro agile indipendentemente dall'area professionale

Voce	Elementi	Peso
Risultato	Grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali o di gruppo	50%
Qualità del contributo fornito alla performance dell'unità organizzativa e Competenze Organizzative	Contributo fornito con i propri comportamenti alla performance organizzativa della Struttura (10% della voce)	50%
	Altri comportamenti organizzativi (90% della voce)	

¹ Ai sensi dell'art. 8, comma 10, sono individuate quali unità organizzative: Servizi con a capo il Capo Servizio, Dipartimenti con a capo un Responsabile Amministrativo EP, Centri con a capo un Direttore Tecnico Scientifico EP, Biblioteche con a capo un Direttore di Polo Bibliotecario EP, Unità Tecniche dei Dipartimenti con a capo un Responsabile Tecnico.

2. Le voci, gli elementi e i loro pesi indicati al comma 1 possono essere adeguati agli utilizzi della valutazione e della performance nei diversi istituti contrattuali, con le procedure previste dal CCNL di comparto, ivi comprese le relazioni sindacali, per il relativo periodo di riferimento.

Art. 31. Fasi

1. La valutazione del personale tecnico-amministrativo si svolge nelle seguenti fasi:

1	Assegnazione degli obiettivi di struttura: entro il 31 gennaio dell'anno in corso (approvazione e pubblicazione del PIAO) Assegnazione degli obiettivi di gruppo o individuali entro il 28 (o 29 se presente) febbraio dell'anno in corso
2	Illustrazione degli obiettivi: entro il 31 marzo dell'anno in corso (valutatore nell'ambito del colloquio individuale di valutazione relativo all'anno precedente o in colloqui di gruppo) Chiarimento competenze organizzative attese: 1° febbraio – 31 marzo anno in corso (valutatore nell'ambito del colloquio individuale di valutazione relativo all'anno precedente)
3	Monitoraggio competenze organizzative e grado di avanzamento degli obiettivi: durante il corso dell'anno, anche informalmente (valutatore)
4	Colloquio intermedio (formalizzato, obbligatorio in caso di richiesta del valutato o di significative modifiche di contesto o in caso di significativo scostamento delle competenze organizzative dimostrate dal valutato): 1° giugno – 30 settembre Verifica competenze organizzative (valutatore nell'ambito del colloquio individuale intermedio) e grado di avanzamento degli obiettivi (valutatore nell'ambito del colloquio individuale intermedio o in colloqui di gruppo)
5	Autovalutazione: entro il 31 gennaio dell'anno successivo (valutato)
6	Valutazione delle prestazioni: 1° febbraio – 31 marzo anno successivo (valutatore in colloqui individuali) Il grado di raggiungimento annuale degli obiettivi è comunicato a seguito della validazione della <i>Relazione Annuale sulla Performance</i> , con la sua pubblicazione entro il 30 giugno dell'anno successivo (Direttore Generale)
7	Procedure di conciliazione: su istanza del valutato entro 15 giorni dal termine di svolgimento dei colloqui (Comitato di Garanzia)

Art. 32. Obiettivi individuali e di gruppo

1. Gli obiettivi individuali o di gruppo eventualmente assegnati possono essere:

- a. l'obiettivo o un sottoinsieme degli obiettivi esecutivi assegnati all'unità organizzativa o alla struttura del dipendente, o eventualmente ad altre unità organizzative o altre strutture, anche di altre Aree, cui è collegata l'attività del valutato;
- b. progetti finalizzati al raggiungimento di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione di cui all'art.1 comma 297 lett. b) della L. n. 234/2021, indicati nel PIAO;
- c. altri progetti attivati con delibera del Consiglio di Amministrazione o determina del Direttore Generale;
- d. ulteriori obiettivi derivanti da, o coerenti con, i precedenti, quali ad esempio attività propedeutiche o conseguenti ai menzionati obiettivi esecutivi, attività, orizzontali o verticali, di sola competenza dell'unità organizzativa.

2. Gli obiettivi di cui al comma 1 prevedono le modalità di misurazione e valutazione previste per gli obiettivi esecutivi dagli artt. 9 e 10.

3. Qualora al valutato non vengano assegnati specifici obiettivi individuali o di gruppo, la relativa percentuale di risultato è assorbita:

- per il personale di Area Elevate Professionalità con incarichi che prevedono responsabilità di unità organizzative, dal peso del grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi;
- per il restante personale, dalla Qualità del contributo fornito alla performance dell'unità organizzativa e Competenze Organizzative.

4. Gli obiettivi individuali o di gruppo possono essere assegnati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione, entro il 31 gennaio, o dal Dirigente, entro il 28 febbraio (o 29 ove presente) dell'anno di riferimento.

5. Nel primo caso nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente, il valutatore, li illustra ai valutati, nel secondo, sentiti gli interessati, li assegna.
6. Se assegnati dal Dirigente, gli obiettivi individuali o di gruppo e le modalità di loro misurazione e valutazione vengono indicati nell'apposito campo della scheda di valutazione, o con altre modalità definite dal Direttore Generale, e preventivamente comunicati al Direttore Generale per l'approvazione e successivamente al Nucleo di Valutazione.
7. Nel caso di mutamenti di contesto, l'assegnazione degli obiettivi individuali o di gruppo può avvenire, essere modificata o integrata in corso d'anno, motivatamente, con le stesse modalità di cui ai commi precedenti, anche in sede di monitoraggio in itinere.
8. Nell'ambito del colloquio individuale di valutazione o con colloqui di gruppo, il valutatore illustra ai valutati anche gli obiettivi di struttura per l'anno in corso, assegnati nel PIAO, contestualizzandoli rispetto alla struttura e all'unità organizzativa.

Art. 33. Comportamenti attesi e scheda di valutazione

1. A ciascun ruolo corrisponde un insieme univoco di competenze attese, misurate tramite indicatori comportamentali individuati tenuto conto del dizionario delle competenze (allegato 3), adeguato al modello di competenze del personale non dirigente del Dipartimento della Funzione Pubblica.
2. Nella scheda di valutazione è anche rilevato il contributo alla performance dell'unità organizzativa, confrontando il comportamento agito con quello atteso secondo uno specifico indicatore comportamentale.
3. Le schede di valutazione per ciascun ruolo, comprensive delle competenze organizzative attese e del dizionario delle competenze, sono presentate in allegato (allegato 2b) e prevedono i seguenti elementi:

I) ANAGRAFICA	
NOME E COGNOME VALUTATO	
Area professionale	
Settore professionale	
Struttura	
Valutatore	
Valutatore intermedio	
Referente	
Anno di valutazione	
II) RUOLO	
Ruolo	
III) QUALITÀ DEL CONTRIBUTO FORNITO ALLA PERFORMANCE E COMPETENZE ORGANIZZATIVE	
Qualità del contributo fornito alla performance (1 Indicatore comportamentale)	
Competenze organizzative (9 Indicatori comportamentali)	
TOTALE QUALITÀ DEL CONTRIBUTO FORNITO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA / UNITA' ORGANIZZATIVA E COMPETENZE ORGANIZZATIVE	/100
OBIETTIVO DI GRUPPO O INDIVIDUALE	
MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE SE NON INDICATA NEL PIAO	
DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO DELLA MISURAZIONE	
RISULTATO	
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE	
IV) ESIGENZE FORMATIVE INDIVIDUALI	
V) INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO	

3. Nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente, il valutatore chiarisce le competenze organizzative attese in relazione al ruolo rivestito dal valutato, individuando la scheda di valutazione e contestualizzandole rispetto alla modalità di svolgimento dell'attività e agli indicatori comportamentali.

Art. 34. Monitoraggio *in itinere* e colloquio intermedio

1. Il valutatore, con l'ausilio del valutatore intermedio e del referente, monitora durante il corso dell'anno le competenze organizzative dimostrate dal dipendente.

2. Il valutatore verifica periodicamente con i valutati, anche in gruppo e senza formalità, l'andamento generale delle attività e il grado di raggiungimento degli obiettivi. In particolare, il valutatore monitora e verifica la qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese all'utenza, anche tenuto conto dell'impatto della modalità di prestazione dell'attività da parte del personale.

3. Tra il 1° giugno e il 30 settembre, tra valutato e valutatore, può svolgersi un colloquio individuale e privato (colloquio intermedio), in cui viene verificata la rispondenza delle competenze organizzative dimostrate fino a quel momento dal valutato rispetto a quelle attese. Il colloquio intermedio deve obbligatoriamente svolgersi:

- a. in caso di richiesta del valutato;
- b. in caso di significative modifiche di contesto che richiedano un adeguamento delle attese rispetto a quelle definite nel colloquio iniziale;

- c. in caso di significativo scostamento delle competenze organizzative dimostrate dal valutato rispetto al suo standard abituale, allo standard dei colleghi, o rispetto alle attese;
- d. in caso al valutato siano stati assegnati obiettivi individuali non ricompresi nel PIAO, al fine di verificarne il grado di avanzamento.

4. Nel caso ai valutati siano stati assegnati obiettivi di gruppo non ricompresi nel PIAO, il valutatore deve obbligatoriamente tenere colloqui intermedi di gruppo per verificarne il grado d'avanzamento. Nel caso vi sia sovrapposizione tra obiettivi individuali di un valutato e obiettivi individuali o di gruppo di altri, il colloquio di cui alla lettera d. del comma 3 può essere sostituito dal colloquio di gruppo con tutti i valutati cui è assegnato l'obiettivo.

5. In caso di nuova assegnazione, mutamento di ruolo o ritorno da lunghe assenze del valutato durante l'anno, il valutatore procede a un colloquio individuale finalizzato a chiarire le aspettative relative alle competenze organizzative del valutato e illustrare gli obiettivi assegnati.

6. Le procedure di svolgimento del colloquio intermedio individuale e di gruppo sono adeguate in modo da permetterne lo svolgimento anche a distanza, assicurando ai valutati le garanzie di partecipazione e di riservatezza.

Art. 35. Valutazione della *performance* individuale

1. Il valutato può procedere all'autovalutazione da sottoporre al valutatore entro il 31 gennaio dell'anno successivo con le modalità ritenute più opportune, ivi compresa la proposta di compilazione della propria scheda di valutazione o il metodo dell'incidente critico.

2. Tra il 1° febbraio e il 31 marzo, il valutatore formula la valutazione delle competenze organizzative compilando la scheda di valutazione per il periodo di riferimento e la comunica al valutato mediante colloquio obbligatorio in contraddittorio, individuale e privato, secondo la modalità prevista dalle linee guida definite dal Direttore Generale.

3. La valutazione delle competenze organizzative attiene ai comportamenti agiti rispetto a quelli attesi in relazione al ruolo, definiti dagli indicatori comportamentali, riportati in ciascuna scheda. Il valutatore attribuisce a ciascun indicatore un punteggio in base a una scala di frequenza da 1 (mai) a 10 (sempre).

4. A tal fine il valutatore tiene conto dell'influenza di tutte le circostanze e fatti di particolare rilievo che possano aver inciso positivamente o negativamente sulla prestazione lavorativa nel periodo di tempo considerato, compresa la modalità con cui la prestazione è stata resa, e si informa ai seguenti principi:

- la valutazione deve tenere conto del ruolo, dell'area professionale e del settore professionale di appartenenza del dipendente: non è possibile chiedere al dipendente comportamenti non ricompresi nelle mansioni esigibili;
- la valutazione deve tenere conto delle competenze (conoscenze, capacità e abilità professionali) richieste dal ruolo;
- la valutazione deve tenere conto dei mezzi messi a disposizione del dipendente dalla struttura;
- la disponibilità alla flessibilità delle mansioni costituisce elemento positivo di valutazione;
- i rapporti personali tra valutato e valutatore devono rimanere estranei al processo di valutazione;
- la valutazione deve sempre tenere conto del fine di fornire un servizio adeguato all'utenza, esterna e interna.

5. Nell'effettuazione della valutazione da parte del valutatore e nella sua interpretazione da parte del valutato sono da evitare i seguenti errori comuni:

- *influenza dei pregiudizi (bias)*. I pregiudizi possono, in misura maggiore o minore, indurre a interpretare le azioni compiute da una persona in modo del tutto soggettivo e non giustificato. Oltre ai pregiudizi legati all'orientamento sessuale e all'identità di genere o alle condizioni di salute o familiari, nelle valutazioni hanno un peso elevato le esperienze passate per cui si rischia, ad esempio, di valutare, a

parità di prestazioni nell'ultimo anno, in modo meno severo chi ha fornito in passato un maggiore impegno e viceversa si guarda in modo più severo chi in passato ha lavorato con minore impegno. Un particolare pregiudizio da evitare è quello riferito all'area di appartenenza del dipendente. Il Valutatore potrebbe essere indotto a formulare una valutazione più alta per i valutati di area superiore. Nella valutazione è invece necessario tenere conto dei comportamenti che, contrattualmente, è lecito attendersi da ciascuna area.

- *influenza dei sentimenti personali.* Occorre sempre evitare di far riferimento ai sentimenti personali nei confronti del valutato: i rapporti di amicizia, di gratitudine, di collaborazione, di simpatia o antipatia possono influenzare il giudizio, anche se in buona fede. Pertanto, occorre attenersi ai fatti concreti, non è la verifica di un rapporto personale, ma dei comportamenti organizzativi tenuti e risultati raggiunti o meno da un collaboratore;
- *influenza dei giudizi precedenti.* Ogni situazione di valutazione è una situazione nuova, pertanto non bisogna rifarsi a giudizi espressi in precedenza. Giudizi precedentemente formulati su una persona possono indurre il valutatore a mantenere costante il proprio giudizio a distanza di tempo, più di quanto la situazione lo giustifichi;
- *tendenza mediana.* Altro pericolo da evitare è la tendenza mediana, che si verifica quando il valutatore, preoccupato di esprimere giudizi positivi o negativi, fa una media dei comportamenti. In questo modo si ha un generale appiattimento delle valutazioni e non possono essere fornite indicazioni di miglioramento.
- *effetto della persona simile a me.* In questo caso si tende a valutare gli altri con lo stesso metro con cui si giudica se stessi. Quindi il valutatore tende a giudicare positivamente o negativamente chi ha una o più caratteristiche del proprio comportamento;
- *effetto alone.* Si ha quando una sola caratteristica della persona da valutare, positiva o negativa, condiziona il giudizio sulle altre caratteristiche. Ciò si verifica più spesso quando si deve dare una valutazione in fretta, quando si hanno poche informazioni dirette e si devono recuperare dalla memoria gli elementi necessari per completare l'elaborazione del giudizio;
- *condizionamento della posizione/ del ruolo.* Si attribuiscono valutazioni più alte ai ruoli più importanti e che rivestono una posizione elevata;
- *effetto prime e ultime impressioni.* Si ha quando l'elaborazione del giudizio di valutazione viene influenzata unicamente dalle prime impressioni o da quelle ricevute per ultime, non tenendo in debito conto i cambiamenti comunque avvenuti;
- *errore di generosità.* Si ha quando si danno valutazioni elevate per non "recare danno" al valutato. La trappola della finta eccellenza di massa. Spesso si preferisce attribuire punteggi elevati in maniera indistinta per non penalizzare nessun collaboratore rispetto all'incentivo economico legato al risultato della valutazione; tuttavia, questo atteggiamento valutativo distorce la percezione da parte del collaboratore della sua reale prestazione e non permette di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento, tanto meno di premiare chi si è distinto con una prestazione sopra la norma. Le valutazioni eccellenti, cioè con il massimo punteggio, dovrebbero essere contenute, ovvero riguardare un ristretto numero di persone con caratteristiche di professionalità significative e quindi non 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. È importante che il valutatore abbia chiara questa distinzione perché possa, in sede di restituzione, valorizzare le considerazioni qualitative che sottostanno al punteggio, semplice sintesi matematica di un giudizio molto più articolato e complesso.

6. La valutazione della Qualità del contributo fornito alla performance dell'unità organizzativa avviene con le stesse modalità previste per le Competenze Organizzative.

7. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali avviene in base ai dati rilevati dal dirigente e viene indicata nell'apposito campo della scheda.

8. Nella scheda di valutazione è prevista la possibilità di indicare eventuali esigenze formative ritenute opportune in relazione alle attività e alle responsabilità assegnate al dipendente, anche su segnalazione del medesimo. È, altresì, prevista la possibilità di segnalare eventuali indicazioni di miglioramento rispetto a quanto riscontrato durante il corso dell'anno, necessarie in caso di significativo scostamento delle competenze organizzative rispetto alle attese.

9. Il colloquio, verbalizzato su richiesta del valutato o del valutatore, è teso a consentire al valutato di esprimere le proprie osservazioni e al valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione.

10. Le procedure di svolgimento del colloquio di valutazione sono adeguate in modo da permetterne lo svolgimento anche a distanza, assicurando ai valutati le garanzie di partecipazione e di riservatezza.

11. La valutazione è formalizzata con la presa visione della scheda da parte del valutato, che si dà per avvenuta se non pervengono indicazioni contrarie da parte dello stesso entro 15 giorni dal termine del periodo di svolgimento dei colloqui, salvo ricorso al Comitato di Garanzia.

12. Il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e individuali è rilevato in sede di *Relazione Annuale sulla Performance* e comunicato con la sua pubblicazione.

13. Il Direttore Generale, qualora il valutatore non abbia provveduto nei tempi previsti, può attribuire d'ufficio la valutazione al valutato, sentiti valutato e valutatore, ed eventualmente altri soggetti come previsto dalle citate linee guida.

14. Una valutazione delle competenze organizzative (comprensiva della Qualità del contributo fornito alla performance dell'unità organizzativa nel caso sia rilevata con la Scheda di Valutazione) inferiore a 40/100 è considerata negativa e rileva ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*), D. Lgs. n. 165/2001, ove resa a tali fini specifici.

Art. 36. Elementi comuni al colloquio di valutazione e al colloquio intermedio

1. Il colloquio, di valutazione e intermedio, su delega del valutatore, può essere tenuto dal valutatore intermedio o dal referente.

2. Il valutato, nel corso del colloquio, di valutazione o intermedio, può essere assistito da un rappresentante sindacale o da un procuratore.

3. Il colloquio individuale di valutazione, da tenersi in contraddittorio, è teso a:

- consentire al valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione relativa all'anno precedente e al valutato di esprimere le proprie osservazioni;
- chiarire le aspettative collegate al ruolo per l'anno in corso, consentendo al valutato di esprimere le proprie osservazioni anche in questo ambito.

4. Il colloquio intermedio non è finalizzato a una valutazione intermedia, ma a una verifica, relativa alla prima parte dell'anno, che si pone come naturale proseguimento del confronto e della condivisione di informazioni sull'andamento del lavoro nella struttura, ivi comprese le eventuali osservazioni sulle competenze dimostrate dal valutato, allo scopo di consolidare comportamenti efficaci e approntare eventuali interventi correttivi per il perseguimento degli obiettivi e il miglioramento del clima organizzativo.

5. Nella preparazione dei colloqui con il valutato il valutatore deve:

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

Art. 37. Procedure di conciliazione

1. Il valutato, entro 15 giorni dal termine del periodo di svolgimento dei colloqui, può presentare le proprie osservazioni al Comitato di Garanzia.

2. Il Comitato di Garanzia è composto da:

- un componente designato dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) tra il personale tecnico amministrativo, che svolge le funzioni di Presidente;
- un componente designato dal CPO tra il personale tecnico-amministrativo;
- un dirigente designato dal Direttore Generale.

3. Il Comitato rimane in carica tre anni; in assenza di nuove designazioni, lo stesso si intende tacitamente rinnovato per il triennio successivo.

4. Nel caso in cui il valutato che ha proposto osservazioni appartenga alla stessa struttura di un componente, è individuato un sostituto dal rispettivo organo di designazione limitatamente all'esame del caso.

5. Il Comitato esamina le osservazioni formulate dal valutato e, se ritenute fondate, si adopera affinché le parti giungano ad un accordo o, in mancanza, a maggioranza, esprime una decisione vincolante in merito.

6. Nello svolgimento della propria attività ai componenti del Comitato è consentito di acquisire tutti i documenti e le informazioni necessarie a svolgere la propria attività, nel rispetto della riservatezza di valutati e valutatori.

7. Il Comitato si dota di una normativa interna di funzionamento nella quale sono indicate le modalità di svolgimento delle sedute e di accesso alla documentazione nel rispetto di quanto previsto dal comma 5. Le

eventuali modifiche a tale normativa devono avvenire prima del termine stabilito per la proposta delle osservazioni.

Capo IV – Norme comuni

Art. 38. Accomodamento ragionevole

1. Al fine di garantire la massima inclusione e in applicazione della L. n. 18/2009, alle disposizioni del presente titolo, si applicano tutti i necessari accomodamenti ragionevoli, ossia le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali, ivi compresa un'equa valutazione.
2. A tal fine, il dipendente con disabilità può richiedere al Direttore Generale l'aggiustamento delle procedure, dei pesi delle voci della performance individuale e della scheda di valutazione adottate entro il 31 marzo dell'anno di riferimento o successivamente, nel caso di mutamenti delle condizioni.
3. La richiesta è valutata dal Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità di cui all'art. 39 ter del D. Lgs. n.165/2001, che definisce, anche avvalendosi del supporto del Responsabile del Progetto di accompagnamento per il personale con disabilità, le conseguenti modalità di aggiustamento.

Art. 39 Strumenti di sviluppo del processo di valutazione

1. In applicazione della Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 28.11.2023, vengono istituzionalizzati alcuni strumenti per integrare la valutazione gerarchica unidirezionale con elementi multidirezionali e per garantire, al contempo, l'omogeneità dell'applicazione dei criteri valutativi.
2. La valutazione dal basso dei Dirigenti avviene, in modo anonimo, con la somministrazione del questionario sul benessere organizzativo secondo il modello di valutazione del superiore gerarchico di cui alla delibera CIVIT 29.5.2013, di cui al comma 7. Il Direttore Generale tiene conto di tali risultanze nella valutazione delle competenze organizzative in relazione all'Area di competenza manageriale, competenze Sviluppo dei Collaboratori e Guida del Gruppo, dei singoli dirigenti, se ad essi attribuibili, o in modalità aggregata.
3. La valutazione tra pari del personale avviene tramite la richiesta di informazioni per la valutazione da parte del referente, di cui all'art. 29, comma 4, il quale ha il compito di acquisirle da tutti i soggetti utili, compresi i colleghi del valutato.
4. La valutazione collegiale avviene con due modalità:
 - a. incontri rivolti a tutti i valutatori, i valutatori intermedi e i referenti nei quali viene illustrato il processo di valutazione al fine di condividere i criteri e applicarli in modo omogeneo;
 - b. *Calibration Day*, ossia riunioni tra il Direttore Generale e tutti i dirigenti, finalizzate ad analizzare le valutazioni effettuate, prima di comunicarle ai valutati, esaminare eventuali casi particolari e uniformare i punteggi attribuiti a situazioni analoghe.
4. La valutazione da parte degli *stakeholder* esterni avviene nell'ambito degli obiettivi esecutivi, di gruppo o individuali, di miglioramento o consolidamento dei servizi, per i quali è prevista la rilevazione della soddisfazione dell'utenza attraverso questionari di *customer satisfaction*.
5. La valutazione del personale dirigenziale in relazione alla capacità di esercitare la propria leadership avviene da parte del Direttore Generale, nell'ambito delle competenze organizzative, in relazione all'Area di competenza manageriale, competenze Sviluppo dei Collaboratori e Guida del Gruppo.

6. Il Direttore Generale può svolgere analisi sull'andamento delle valutazioni, complessivo e nelle diverse strutture e, anche su proposta del Comitato di Garanzia, in caso di anomalie, può attuare interventi atti a garantire un'equa e omogenea applicazione dei criteri di valutazione.

7. È annualmente effettuata un'indagine sul benessere organizzativo tramite un questionario rivolto a tutto il personale tecnico-amministrativo per rilevare il clima organizzativo e, in base ai risultati, progettare e attuare interventi correttivi. I risultati del questionario e gli interventi sono rendicontati nella *Relazione Annuale sulla Performance*.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE A CURA DEL RETTORE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE PER TIPOLOGIA DI COMPETENZA	PUNTEGGIO (/100)	Scala	NOTE
Area Cognitiva		0-20	
Soluzione dei problemi Visione strategica Pensiero sistemico			
Area Manageriale		0-20	
Gestione dei processi Sviluppo dei collaboratori Guida del gruppo Promozione del cambiamento			
Area realizzativa		0-20	
Decisione responsabile Orientamento al risultato			
Area Relazionale		0-20	
Gestione delle relazioni interne ed esterne Negoziazione Orientamento alla qualità del servizio			
Area del Self management		0-20	
Tenuta emotiva Self development Consapevolezza organizzativa			
Punteggio Totale		0-100	
EVENTUALI OSSERVAZIONI E INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO			
DATA	IL RETTORE		

PROPOSTA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE DA PARTE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE NELLE FUNZIONI DI ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE			
DIRETTORE GENERALE VALUTATO: PERIODO DI RIFERIMENTO:			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO	PESO %	PUNTEGGIO PONDERATO
RISULTATO		70%	
Risultato della performace organizzativa complessiva dell'Ateneo	/100	40%	
Raggiungimento degli obiettivi individuali	/100	30%	
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		30%	
Competenze: Area Cognitiva Area Manageriale Area realizzativa Area Relazionale Area del Self management	/100	30%	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA (/100)		100%	/100
VALUTAZIONE SINTETICA (MOTIVAZIONI E INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO)			
DATA	IL NUCLEO DI VALUTAZIONE NELLE FUNZIONI DI ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE		

SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Ruoli

1 DIRIGENTE SERVIZI DI MISSIONE

2 DIRIGENTE SERVIZI DI SUPPORTO

3 DIRIGENTE CON INCARICO DI CONSULENZA O STUDIO

Scala

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

Comportamenti esibiti mai	Comportamenti esibiti raramente	Comportamenti esibiti a volte, soprattutto in situazioni non complesse	Comportamenti esibiti spesso, ma non sistematicamente	Comportamenti esibiti sistematicamente	Comportamenti esibiti sistematicamente ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi
1	2-3	4-5	6-7	8-9	10

1 DIRIGENTE SERVIZI DI MISSIONE

Qualità del contributo fornito alla performance di Ateneo

Indicatore comportamentale

SCALA 1 - 10

Contribuisce efficacemente ed efficientemente al raggiungimento degli obiettivi di performance, strategici e operativi di Ateneo anche oltre la competenza della sua Area

Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Indicatore comportamentale

SCALA 1 - 10

Valorizza le differenti caratteristiche dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega

Competenze organizzative

Area di competenza	Competenza	Indicatore comportamentale	SCALA 1 - 10
Area cognitiva	Soluzione dei problemi	Individua tempestivamente i problemi analizzando in modo critico dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento	
Area manageriale	Gestione dei processi	Struttura efficacemente le attività proprie e altrui, tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire	
Area manageriale	Guida del gruppo	Coordina il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza	
Area manageriale	Promozione del cambiamento	Accoglie positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità	
Area realizzativa	Decisione responsabile	Riconosce gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici per l'amministrazione e l'interesse pubblico	
Area realizzativa	Decisione responsabile	Assume la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori	
Area relazionale	Orientamento alla qualità del servizio	Riconosce le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e si adopera per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici	
Area del self management	Tenuta emotiva	Risponde alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione	

2 DIRIGENTE SERVIZI DI SUPPORTO

Qualità del contributo fornito alla performance di Ateneo

Indicatore comportamentale

SCALA 1 - 10

Contribuisce efficacemente ed efficientemente al raggiungimento degli obiettivi di performance, strategici e operativi di Ateneo anche oltre la competenza della sua Area

Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Indicatore comportamentale

SCALA 1 - 10

Valorizza le differenti caratteristiche dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega

Area di competenza	Competenza	Indicatore comportamentale	SCALA 1 - 10
Area cognitiva	Soluzione dei problemi	Individua tempestivamente i problemi analizzando in modo critico dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento	
Area manageriale	Gestione dei processi	Struttura efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali)	
Area manageriale	Guida del gruppo	Coordina il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza	
Area manageriale	Promozione del cambiamento	Accoglie positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità	
Area realizzativa	Decisione responsabile	Riconosce gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici per l'amministrazione e l'interesse pubblico	
Area realizzativa	Decisione responsabile	Assume la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori	
Area relazionale	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Gestisce reti di relazioni comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni, anche in una logica di interfunzionalità, o esterni all'organizzazione, inclusi quelli istituzionali, cogliendone le esigenze	
Area del self management	Tenuta emotiva	Risponde alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione	

3 DIRIGENTE CON INCARICO DI CONSULENZA O STUDIO

Qualità del contributo fornito alla performance di Ateneo

Indicatore comportamentale	SCALA 1 - 10
Contribuisce efficacemente ed efficientemente al raggiungimento degli obiettivi di performance, strategici e operativi di Ateneo anche oltre la competenza del suo incarico	

Area di competenza	Competenza	Indicatore comportamentale	SCALA 1 - 10
Area cognitiva	Soluzione dei problemi	Individua tempestivamente i problemi analizzando in modo critico dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento	
Area cognitiva	Pensiero sistemico	Integra i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio	
Area manageriale	Gestione dei processi	Struttura efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente il loro avanzamento in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire	
Area manageriale	Promozione del cambiamento	Accoglie positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo	
Area realizzativa	Decisione responsabile	Riconosce gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici per l'amministrazione e l'interesse pubblico	
Area relazionale	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Gestisce reti di relazioni, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni – inclusa la governance- o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze	
Area del self management	Tenuta emotiva	Risponde alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione	
Area del self management	Self development	Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di feedback costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale	
Area del self management	Consapevolezza organizzativa	Agisce mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico	

SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Ruoli

Tipologia di famiglia professionale	Famiglia professionale	Ambiti correlati	Schede
Famiglie professionali di servizio	Didattica e Servizi agli studenti	Supporto amministrativo alla didattica	1A
	Ricerca e Trasferimento Tecnologico Public engagement e comunicazione Servizi bibliotecari	Servizi di orientamento e placement Servizi agli studenti Servizi di internazionalizzazione Supporto amministrativo alla ricerca Supporto amministrativo al trasferimento tecnologico Supporto amministrativo al Public Engagement e alle attività sociali e culturali Comunicazione e Informazione Servizi bibliotecari	1G
Famiglie professionali di gestione	Servizi istituzionali e Gestione del Personale	Servizi istituzionali	2A
	Contratti Pubblici Economico-finanziario-contabile	Attività negoziale Gestione contabile Gestione del personale	2G
Famiglie professionali tecniche e scientifiche	Tecnico-scientifica	Servizi tecnici per la didattica e la ricerca	3A
	Servizi tecnico informatici Gestione degli spazi	Servizi tecnici sociosanitari Servizi ICT Servizi generali e logistici Gestione tecnica degli spazi	3G

Scala

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

Comportamenti esibiti mai	Comportamenti esibiti raramente	Comportamenti esibiti a volte, soprattutto in situazioni non complesse	Comportamenti esibiti spesso, ma non sistematicamente	Comportamenti esibiti sistematicamente	Comportamenti esibiti sistematicamente ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi
1	2-3	4-5	6-7	8-9	10

Indice

1A OPERATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO.....	2
1B COLLABORATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO SENZA COMPITI DI SPECIFICA RESPONSABILITÀ	3
1C COLLABORATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO CON COMPITI DI SPECIFICA RESPONSABILITÀ	4
1D FUNZIONARI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA.....	5
1E FUNZIONARI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA.....	6
1F ELEVATE PROFESSIONALITÀ DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO CON INCARICHI DIVERSI DA RESPONSABILITÀ DI UNITÀ ORGANIZZATIVA	7
1G ELEVATE PROFESSIONALITÀ DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ ORGANIZZATIVA	8
2A OPERATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE.....	9
2B COLLABORATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE SENZA COMPITI DI SPECIFICA RESPONSABILITÀ	10
2C COLLABORATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE CON COMPITI DI SPECIFICA RESPONSABILITÀ	11
2D FUNZIONARI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA.....	12
2E FUNZIONARI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA.....	13
2F ELEVATE PROFESSIONALITÀ DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE CON INCARICHI DIVERSI DA RESPONSABILITÀ DI UNITÀ ORGANIZZATIVA	14
2G ELEVATE PROFESSIONALITÀ DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ ORGANIZZATIVA	15
3A OPERATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE	16
3B COLLABORATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE SENZA COMPITI DI SPECIFICA RESPONSABILITÀ	17
3C COLLABORATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE CON COMPITI DI SPECIFICA RESPONSABILITÀ	18
3D FUNZIONARI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA	19
3E FUNZIONARI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA.....	20
3F ELEVATE PROFESSIONALITÀ DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE CON INCARICHI DIVERSI DA RESPONSABILITÀ DI UNITÀ ORGANIZZATIVA	21
3G ELEVATE PROFESSIONALITÀ DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ ORGANIZZATIVA	22

1A OPERATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO

RUOLI

Operatore Supporto amministrativo alla didattica
Operatore Servizi di orientamento e placement
Operatore Servizi agli studenti
Operatore Servizi di internazionalizzazione
Operatore Supporto amministrativo alla ricerca
Operatore Supporto amministrativo al trasferimento tecnologico
Operatore Supporto amministrativo al Public Engagement e alle attività sociali e culturali
Operatore Comunicazione e Informazione
Operatore dei Servizi Bibliotecari

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa in base alle indicazioni ricevute

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L1

Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano

Accetta i feedback per correggere eventuali errori

Affidabilità L1

Rispetta le consegne e le scadenze

Accuratezza L1

Produce output completi e precisi

Consapevolezza del contesto L1

Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure

Collaborazione L1

Fornisce un contributo al lavoro comune

Comunicazione L1

Si esprime in modo chiaro e lineare

Pone domande di chiarimento quando necessario

Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore

1B COLLABORATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO SENZA COMPITI DI SPECIFICA RESPONSABILITÀ

RUOLI

Collaboratore Supporto amministrativo alla didattica
Collaboratore Servizi di orientamento e placement
Collaboratore Servizi agli studenti
Collaboratore Servizi di internazionalizzazione
Collaboratore Supporto amministrativo alla ricerca
Collaboratore Supporto amministrativo al trasferimento tecnologico
Collaboratore Supporto amministrativo al Public Engagement e alle attività sociali e culturali
Collaboratore Comunicazione e Informazione
Collaboratore Servizi bibliotecari

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L2

Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove

Affidabilità L2

Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi

Accuratezza L2

Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi

Consapevolezza del contesto L2

Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera

Collaborazione L2

Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso

Comunicazione L2

Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto

Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback

Orientamento al servizio L1

Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti

Soluzione dei problemi L1

È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione

1C COLLABORATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO CON COMPITI DI SPECIFICA RESPONSABILITÀ

RUOLI

Referente di Unità di Supporto alla Didattica

Ad esaurimento:

Capo Settore Supporto amministrativo alla didattica

Capo Settore Servizi di orientamento e placement

Capo Settore Servizi agli studenti

Capo Settore Servizi di internazionalizzazione

Capo Settore Supporto amministrativo alla ricerca

Capo Settore Supporto amministrativo al trasferimento tecnologico

Capo Settore Supporto amministrativo al Public Engagement e alle attività sociali e culturali

Capo Settore Comunicazione e Informazione

Capo Settore Servizi Bibliotecari

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L2

Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove

Gestione dei processi L1

Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere

Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato

Consapevolezza del contesto L2

Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera

Guida del gruppo L1

Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro

Ottimizzazione delle risorse L1

Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione

Comunicazione L2

Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback

Orientamento al servizio L1

Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti

Soluzione dei problemi L1

È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione

1D FUNZIONARI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA

RUOLI

Funzionario Supporto amministrativo alla didattica
Funzionario Servizi di orientamento e placement
Funzionario Servizi agli studenti
Funzionario Servizi di internazionalizzazione
Funzionario Supporto amministrativo alla ricerca
Funzionario Supporto amministrativo al trasferimento tecnologico
Funzionario Supporto amministrativo al Public Engagement e alle attività sociali e culturali
Funzionario Comunicazione e Informazione
Funzionario Servizi Bibliotecari

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce proattivamente al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L3

Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze

Affidabilità L3

Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi

Accuratezza L3

Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative

Consapevolezza del contesto L3

Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione

Collaborazione L3

Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi di performance condivisi

Comunicazione L3

Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione

Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti

Orientamento al servizio L2

Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente

Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti

1E FUNZIONARI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA

RUOLI

Capo Settore Supporto amministrativo alla didattica
Capo Settore Servizi di orientamento e placement
Capo Settore Servizi agli studenti
Capo Settore Servizi di internazionalizzazione
Capo Settore Supporto amministrativo alla ricerca
Capo Settore Supporto amministrativo al trasferimento tecnologico
Capo Settore Supporto amministrativo al Public Engagement e alle attività sociali e culturali
Capo Settore Comunicazione e Informazione
Capo Settore Servizi Bibliotecari
Direttore di Polo bibliotecario F
Responsabile di Unità di Supporto alla Didattica

Ad esaurimento:

Capo Servizio Supporto amministrativo alla didattica
Capo Servizio Servizi di orientamento e placement
Capo Servizio Servizi agli studenti
Capo Servizio Servizi di internazionalizzazione
Capo Servizio Supporto amministrativo alla ricerca
Capo Servizio Supporto amministrativo al trasferimento tecnologico
Capo Servizio Supporto amministrativo al Public Engagement e alle attività sociali e culturali
Capo Servizio Comunicazione e Informazione
Capo Servizio Servizi Bibliotecari

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce proattivamente al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa con le attività di cui è responsabile

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L3

Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze

Gestione dei processi L2

Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve medio periodo

Consapevolezza del contesto L3

Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione

Guida del gruppo L2

Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo

Ottimizzazione delle risorse

Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione

Comunicazione L3

Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione

Orientamento al servizio L2

Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente

Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti

Soluzione dei problemi L2

Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata

1F ELEVATE PROFESSIONALITÀ DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO CON INCARICHI DIVERSI DA RESPONSABILITÀ DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

RUOLI

Elevate Professionalità Supporto amministrativo alla didattica
Elevate Professionalità Servizi di orientamento e placement
Elevate Professionalità Servizi agli studenti
Elevate Professionalità Servizi di internazionalizzazione
Elevate Professionalità Supporto amministrativo alla ricerca
Elevate Professionalità Supporto amministrativo al trasferimento tecnologico
Elevate Professionalità Supporto amministrativo al Public Engagement e alle attività sociali e culturali
Elevate Professionalità Comunicazione e informazione
Elevate Professionalità Servizi bibliotecari

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce efficacemente al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa con le attività di cui è responsabile

Competenze organizzative

Iniziativa L3

Avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza
Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri

Soluzione dei problemi L3

Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento

Accuratezza L3

Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti
Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative

Affidabilità L3

Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori
Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi

Orientamento al servizio L3

Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente
Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela

1G ELEVATE PROFESSIONALITÀ DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI SERVIZIO CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

RUOLI

Capo Servizio Supporto amministrativo alla didattica
Capo Servizio Servizi di orientamento e placement
Capo Servizio Servizi agli studenti
Capo Servizio Servizi di internazionalizzazione
Capo Servizio Supporto amministrativo alla ricerca
Capo Servizio Supporto amministrativo al trasferimento tecnologico
Capo Servizio Supporto amministrativo al Public Engagement e alle attività sociali e culturali
Capo Servizio Comunicazione e Informazione
Capo Servizio Servizi Bibliotecari
Direttore di Polo bibliotecario EP

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance della Struttura

Contribuisce efficacemente al raggiungimento degli obiettivi di performance della Struttura con le attività di cui è responsabile

Competenze organizzative

Sviluppo dei collaboratori L3

Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori

Soluzione dei problemi L3

Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento

Gestione dei processi L3

Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio lungo periodo

Orientamento al risultato L3

Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica

Ottimizzazione delle risorse L3

Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente

Guida del gruppo L3

Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra

Orientamento al servizio L3

Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente

Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela

Accuratezza L3

Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio

2A OPERATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE

RUOLI

Operatore Servizi istituzionali
Operatore Attività negoziale
Operatore Gestione contabile
Operatore Gestione del personale

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa in base alle indicazioni ricevute

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L1

Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano

Accetta i feedback per correggere eventuali errori

Affidabilità L1

Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute

Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati

Accuratezza L1

Rispetta le consegne e le scadenze

Produce output completi e precisi

Consapevolezza del contesto L1

Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure

Collaborazione L1

Fornisce un contributo al lavoro comune

Comunicazione L1

Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore

2B COLLABORATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE SENZA COMPITI DI SPECIFICA RESPONSABILITÀ

RUOLI

Collaboratore Servizi istituzionali
Collaboratore Attività negoziale
Collaboratore Gestione contabile
Collaboratore Gestione del personale

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L2

Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove

Affidabilità L2

Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi

Accuratezza L2

Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi

Iniziativa L1

Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni

Orientamento al risultato L1

Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati

Consapevolezza del contesto L2

Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera

Collaborazione L2

Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso

Comunicazione L2

Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback

Soluzione dei problemi L1

È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione

2C COLLABORATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE CON COMPITI DI SPECIFICA RESPONSABILITÀ

RUOLI

Referente di Unità di Supporto alla Presidenza

Ad esaurimento:

Capo Settore Servizi istituzionali

Capo Settore Attività negoziale

Capo Settore Gestione contabile

Capo Settore Gestione del personale

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L2

Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove

Gestione dei processi L1

Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere

Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito

Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato

Consapevolezza del contesto L2

Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera

Guida del gruppo L1

Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro

Ottimizzazione delle risorse L1

Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione

Comunicazione L2

Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback

Soluzione dei problemi L1

È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione

2D FUNZIONARI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA

RUOLI

Funzionario Servizi istituzionali
Funzionario Attività negoziale
Funzionario Gestione contabile
Funzionario Gestione del personale

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce proattivamente al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L3

Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze

Affidabilità L3

Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi

Accuratezza L3

Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative

Iniziativa L2

Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo

Orientamento al risultato L2

Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato

Consapevolezza del contesto L3

Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione

Collaborazione L3

Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi di performance condivisi

Comunicazione L3

Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione

Soluzione dei problemi L2

Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata

2E FUNZIONARI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA

RUOLI

Capo Settore Servizi istituzionali
Capo Settore Attività negoziale
Capo Settore Gestione contabile
Capo Settore Gestione del personale
Responsabile amministrativo F
Responsabile di Unità di Supporto alla Presidenza

Ad esaurimento:

Capo Servizio Servizi istituzionali
Capo Servizio Attività negoziale
Capo Servizio Gestione contabile
Capo Servizio Gestione del personale

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce proattivamente al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa con le attività di cui è responsabile

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L3

Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze

Gestione dei processi L2

Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve medio periodo
Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere

Consapevolezza del contesto L3

Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione

Guida del gruppo L2

Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo

Ottimizzazione delle risorse L2

Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione

Comunicazione L3

Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione

Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti

Soluzione dei problemi L2

Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata

2F ELEVATE PROFESSIONALITÀ DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE CON INCARICHI DIVERSI DA RESPONSABILITÀ DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

RUOLI

Elevate Professionalità Servizi istituzionali
Elevate Professionalità Attività negoziale
Elevate Professionalità Gestione contabile
Elevate Professionalità Gestione del personale

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce efficacemente al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa con le attività di cui è responsabile

Competenze organizzative

Iniziativa L3

Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili
Avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza

Soluzione dei problemi L3

Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento

Accuratezza L3

Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti
Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative

Affidabilità L3

Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori
Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi

Orientamento al risultato L3

A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato
Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica

2G ELEVATE PROFESSIONALITÀ DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI DI GESTIONE CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

RUOLI

Capo Servizio Servizi istituzionali
Capo Servizio Attività negoziale
Capo Servizio Gestione contabile
Capo Servizio Gestione del personale
Responsabile amministrativo EP

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance della Struttura

Contribuisce efficacemente al raggiungimento degli obiettivi di performance della Struttura con le attività di cui è responsabile

Competenze organizzative

Sviluppo dei collaboratori L3

Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori

Soluzione dei problemi L3

Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento

Gestione dei processi L3

Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio lungo periodo

Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto

Orientamento al risultato L3

Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica

Ottimizzazione delle risorse L3

Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente

Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi

Guida del gruppo L3

Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra

Accuratezza L3

Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio

3A OPERATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE

RUOLI

Operatore Servizi tecnici per la didattica e la ricerca
Operatore Servizi tecnici socio-sanitari
Operatore Servizi ICT
Operatore Servizi generali e logistici
Operatore Gestione tecnica degli spazi

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa in base alle indicazioni ricevute

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L1

Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano

Accetta i feedback per correggere eventuali errori

Affidabilità L1

Rispetta le consegne e le scadenze

Accuratezza L1

Produce output completi e precisi

Consapevolezza del contesto L1

Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure

Collaborazione L1

Fornisce un contributo al lavoro comune

Consapevolezza digitale (e tecnica, tecnologica, scientifica) L1

Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti

Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario

Comunicazione L1

Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori

3B COLLABORATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE SENZA COMPITI DI SPECIFICA RESPONSABILITÀ

RUOLI

Collaboratore Servizi tecnici per la didattica e la ricerca
Collaboratore Servizi tecnici sociosanitari
Collaboratore Servizi ICT
Collaboratore Servizi generali e logistici
Collaboratore Gestione tecnica degli spazi

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L2

Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove

Affidabilità L2

Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi

Accuratezza L2

Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi

Consapevolezza del contesto L2

Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera

Collaborazione L2

Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso

Comunicazione L2

Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback

Consapevolezza digitale (e tecnica, tecnologica, scientifica) L2

Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.)

Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie

Soluzione dei problemi L1

È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione

3C COLLABORATORI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE CON COMPITI DI SPECIFICA RESPONSABILITÀ

RUOLI

Referente di unità tecnica

Ad esaurimento:

Capo Settore Servizi ICT

Capo Settore Servizi generali e logistici

Capo Settore Gestione tecnica degli spazi

Responsabile di Unità tecnica (GBH&HBG, SIMAV)

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L2

Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove

Gestione dei processi L1

Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere

Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato

Consapevolezza del contesto L2

Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera

Guida del gruppo L1

Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro

Ottimizzazione delle risorse L1

Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione

Comunicazione L2

Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback

Consapevolezza digitale (e tecnica, tecnologica, scientifica) L2

Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.)

Soluzione dei problemi L1

È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione

3D FUNZIONARI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA

RUOLI

Funzionario Servizi tecnici per la didattica e la ricerca
Funzionario Servizi tecnici sociosanitari
Funzionario Servizi ICT
Funzionario Servizi generali e logistici
Funzionario Gestione tecnica degli spazi

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce proattivamente al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L3

Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze

Affidabilità L3

Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi

Accuratezza L3

Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative

Consapevolezza del contesto L3

Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione

Collaborazione L3

Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi di performance condivisi

Comunicazione L3

Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione

Consapevolezza digitale (e tecnica, tecnologica, scientifica) L3

Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete

Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie

Soluzione dei problemi L2

Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata

3E FUNZIONARI DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ OPERATIVA

RUOLI

Capo Settore Servizi ICT
Capo Settore Servizi generali e logistici
Capo Settore Gestione tecnica degli spazi
Coordinatore tecnico di Dipartimento
Direttore tecnico scientifico F
Responsabile di Unità tecnica

Ad esaurimento:

Capo Servizio Servizi ICT
Capo Servizio Servizi generali e logistici
Capo Servizio Gestione tecnica degli spazi

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce proattivamente al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa con le attività di cui è responsabile

Competenze organizzative

Orientamento all'apprendimento L3

Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze

Gestione dei processi L2

Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve medio periodo

Consapevolezza del contesto L3

Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione

Guida del gruppo L2

Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo

Ottimizzazione delle risorse L2

Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione

Comunicazione L3

Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione

Consapevolezza digitale (e tecnica, tecnologica, scientifica) L3

Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete

Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie

Soluzione dei problemi L2

Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata

3F ELEVATE PROFESSIONALITÀ DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE CON INCARICHI DIVERSI DA RESPONSABILITÀ DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

RUOLI

Elevate Professionalità Servizi tecnici per la didattica e la ricerca

Elevate Professionalità Servizi tecnici sociosanitari

Elevate Professionalità Servizi ICT

Elevate Professionalità Servizi generali e logistici

Elevate Professionalità Gestione tecnica degli spazi

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance dell'Unità Organizzativa

Contribuisce efficacemente al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Unità Organizzativa con le attività di cui è responsabile

Competenze organizzative

Iniziativa L3

Avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza

Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri

Soluzione dei problemi L3

Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento

Accuratezza L3

Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti

Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative

Affidabilità L3

Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori

Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi

Consapevolezza digitale (e tecnica, tecnologica, scientifica) L3

Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete

Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie

3G ELEVATE PROFESSIONALITÀ DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI TECNICHE E SCIENTIFICHE CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

RUOLI

Capo Servizio Servizi ICT
Capo Servizio Servizi generali e logistici
Capo Servizio Gestione tecnica degli spazi
Responsabile tecnico di Dipartimento
Direttore tecnico scientifico EP

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Qualità del contributo fornito alla performance della Struttura

Contribuisce efficacemente al raggiungimento degli obiettivi di performance della Struttura con le attività di cui è responsabile

Competenze organizzative

Sviluppo dei collaboratori L3

Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori

Soluzione dei problemi L3

Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento

Gestione dei processi L3

Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio lungo periodo

Orientamento al risultato L3

Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica

Ottimizzazione delle risorse L3

Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente

Guida del gruppo L3

Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra

Consapevolezza digitale (e tecnica, tecnologica, scientifica) L3

Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete

Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie

Accuratezza L3

Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

A. COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI

Le competenze TECNICO PROFESSIONALI costituiscono le conoscenze e le capacità specifiche connesse all'esercizio efficace di determinate attività professionali o alla copertura di determinate posizioni lavorative. Vengono di seguito indicati i principali ambiti di conoscenza riconducibili a ciascuna area di competenza.

AREA NORMATIVA-GIURIDICA

1. Elementi di normativa comunitaria
2. Elementi di diritto civile e privato
3. Elementi di diritto amministrativo
4. Elementi di diritto processuale civile ed amministrativo
5. Diritto tributario
6. Principi e tecniche di interpretazione delle norme
7. Principi e tecniche di normazione
8. Tecniche di semplificazione normativa
9. Statuto e normativa di Ateneo
10. Diritto del lavoro pubblico
11. Diritto del lavoro pubblico contrattualizzato

AREA TECNICO-INFORMATICA

1. Strumenti applicativi informatici di base
2. Strumenti applicativi professionali
3. Strumenti applicativi di Ateneo (CINECA, in house, altri)
4. Applicazioni web
5. Web design
6. Strumenti di rete
7. Sicurezza informatica
8. Modelli e tecniche di disegno e gestione architetture sistemi informativi
9. Modelli e tecniche di progettazione, gestione e sviluppo basi di dati e datawarehouse
10. Infrastrutture tecnologiche (server)
11. Infrastrutture tecnologiche (pc)
12. Infrastrutture di rete
13. Modelli e tecniche di progettazione e-learning
14. Linguaggi e metodologie di programmazione
15. Tecniche di gestione e manutenzione delle apparecchiature informatiche

AREA COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE

1. Tecniche e metodi di gestione e coinvolgimento degli Stakeholder
2. Tecniche e metodi di comunicazione istituzionale e pubbliche relazioni
3. Tecniche e metodi di gestione del Public Engagement
4. Tecniche e metodi di valorizzazione del patrimonio culturale e museale
5. Tecniche e metodi di valorizzazione delle attività sociali
6. Tecniche e metodi di promozione e marketing
7. Metodi di organizzazione, gestione eventi, cerimoniale
8. Metodi e strumenti delle forme di partecipazione
9. Principi e tecniche di fund raising
10. Tecniche e metodi di comunicazione interna e organizzativa

AREA EDILIZIA E LOGISTICA

1. Elementi di normativa e tecnica in materia di costruzioni
2. Elementi di normativa e tecnica in materia di impiantistica
3. Elementi di normativa e tecnica in materia di energia
4. Tecniche di progettazione di interventi di costruzione, conservazione e adattamento
5. Metodologie e tecniche di misurazione ed estimo catastale
6. Tecniche di redazione documentazione e rendicontazione tecnica
7. Tecniche di gestione e manutenzione degli spazi
8. Tecniche di gestione e manutenzione delle apparecchiature tecniche

AREA TECNICO SCIENTIFICA

1. Tecniche di laboratorio generali
2. Tecniche di laboratorio di architettura
3. Tecniche di laboratorio di bioingegneria
4. Tecniche di laboratorio di biologia
5. Tecniche di laboratorio di chimica
6. Tecniche di laboratorio di energia
7. Tecniche di laboratorio di farmacia
8. Tecniche di laboratorio di fisica
9. Tecniche di laboratorio di geologia
10. Tecniche di laboratorio di informatica
11. Tecniche di laboratorio di ingegneria dei sistemi
12. Tecniche di laboratorio di matematica
13. Tecniche di laboratorio di materiali da costruzione
14. Tecniche di laboratorio di meccanica
15. Tecniche di laboratorio di medicina
16. Tecniche di laboratorio di robotica
17. Tecniche di gestione e manutenzione delle apparecchiature tecnico-scientifiche
18. Tecniche di analisi dei risultati della ricerca

ORGANIZZAZIONE, PROGRAMMAZIONE, E VALUTAZIONE

1. Metodi e strumenti di analisi dei dati
2. Metodi e strumenti di analisi statistica
3. Modelli, strumenti e tecniche di pianificazione e programmazione
4. Analisi, disegno e progettazione organizzativa
5. Metodi, strumenti e tecniche di disegno e reingegnerizzazione dei processi
6. Tecniche e strumenti di controllo tecnico-amministrativo e auditing sui processi
7. Metodi, strumenti, tecniche e processi di gestione e sviluppo delle risorse umane
8. Tecniche e strumenti di project management
9. Metodi e tecniche di analisi PEST

AREA CONTRATTUALE

1. Elementi di normativa europea e nazionale e tecniche in materia di contratti pubblici
2. Tecniche di analisi di mercato
3. Tecniche di merceologia
4. Tecniche di acquisto sul mercato elettronico e Consip
5. Tecnica di gestione degli appalti, delle forniture e dei contratti
6. Elementi di gestione giuridica del patrimonio

AREA SICUREZZA SUL LAVORO

1. Elementi normativi e tecniche di gestione della sicurezza
2. Tecniche e metodi di valutazione e gestione del rischio
3. Normativa e regole in materia di standard di sicurezza

4. Tecniche e metodi di rilevazione fabbisogni di messa a norma
5. Elementi normativi e tecniche di strumenti di gestione rifiuti

AREA LINGUISTICA

1. Lingua inglese
2. Lingua francese
3. Lingua spagnola
4. Lingua tedesca
5. Lingua araba
6. Lingua cinese
7. Altre lingue

AREA SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ORIENTAMENTO

1. Elementi di normativa in materia di offerta formativa e accreditamento dei corsi di studio (sistema AVA)
2. Tecniche di monitoraggio e valutazione della didattica (sistema AVA)
3. Tecniche e metodi in materia di servizi amministrativi agli studenti
4. Elementi di normativa e tecniche di gestione in materia di carriere degli studenti
5. Elementi di normativa in materia di contribuzione studentesca
6. Elementi di normativa sul diritto allo studio
7. Strumenti e metodi di orientamento in entrata
8. Tecniche di progettazione e monitoraggio di azioni informative e divulgative per l'orientamento in entrata
9. Strumenti e metodi di orientamento in itinere
10. Tecniche di career guide e counseling
11. Strumenti e metodi di orientamento in uscita
12. Strumenti e metodi di Placement
13. Metodi di sostegno ai soggetti diversamente abili o con difficoltà
14. Normativa in materia di mobilità internazionale

AREA SUPPORTO ALLA RICERCA E AL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E ALLA PROGETTAZIONE EUROPEA

1. Tecniche di monitoraggio e diffusione delle opportunità di finanziamento della ricerca
2. Tecniche di redazione progetti di ricerca, trasferimento tecnologico, altri progetti europei
3. Tecniche di gestione progetti di ricerca, trasferimento tecnologico, altri progetti europei
4. Tecniche di rendicontazione dei progetti di ricerca
5. Tecniche specifiche relative ai progetti e ai partenariati del PNRR
6. Elementi normativi e tecniche in materia di valutazione della ricerca (VQR)
7. Elementi normativi e tecniche in materia di valutazione della ricerca (Sistema AVA)
8. Tecniche di monitoraggio e diffusione delle opportunità di finanziamento del trasferimento tecnologico
9. Tecniche di gestione giuridica ed economica della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico

AREA BIBLIOTECARIA

1. Elementi di organizzazione e gestione di biblioteche
2. Tecniche e metodi di servizi di biblioteca
3. Tecniche e metodi di catalogazione della documentazione bibliografica cartacea e digitale
4. Tecniche e metodi dei servizi di reference e consulenza per la ricerca e consultazione della documentazione bibliografica cartacea e digitale
5. Tecniche e metodi di acquisizione e organizzazione della documentazione bibliografica cartacea e digitale
6. Modelli di gestione del patrimonio bibliotecario cartaceo e digitale
7. Modelli di organizzazione della fruizione della documentazione bibliografica digitale

AREA –DOCUMENTALE - ARCHIVISTICA

1. Elementi di organizzazione e gestione di archivi correnti, di deposito e storici
2. Tecniche e metodi di archivistica

3. Tecniche e metodi di accesso ai documenti d'archivio
4. Tecniche di analisi e gestione documentale
5. Tecniche di management dei flussi documentali
6. Modelli di gestione del Patrimonio archivistico
7. Modelli di gestione del "documento informatico"
8. Elementi del CAD

AREA ECONOMICO-FINANZIARIA-CONTABILE

1. Elementi di contabilità pubblica
2. Elementi di contabilità economico-patrimoniale
3. Elementi di contabilità finanziaria
4. Tecniche di analisi economico-finanziaria
5. Tecniche di budgeting
6. Tecniche di gestione del budget
7. Tecniche di reporting
8. Normativa in materia di finanza e tributi
9. Tecniche di gestione economica del patrimonio

I livelli di competenza tecnico professionale sono misurati utilizzando la scala del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF)¹:

LIVELLO	CONOSCENZE
livello 1	conoscenza generale di base
livello 2	conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio
livello 3	conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio
livello 4	conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio
livello 5	conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza
livello 6	conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi
livello 7	conoscenze altamente specializzate, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario/o della ricerca; consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi
livello 8	le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi

¹ Il quadro europeo delle qualifiche, in inglese "European Qualifications Framework" (generalmente abbreviato in EQF) è un sistema che permette di confrontare le qualifiche professionali dei cittadini dei paesi europei. Per "qualifica" si intende una certificazione formale rilasciata da un'autorità competente a conclusione di un percorso di formazione come attestazione di aver acquisito delle competenze compatibili agli standard stabiliti dal sistema educativo nazionale.

B. COMPETENZE TRASVERSALI

PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE

Per il personale di qualifica dirigenziale sono individuate 15 Competenze trasversali articolate in 5 Aree:

- a) Area cognitiva
- b) Area manageriale
- c) Area realizzativa
- d) Area relazionale
- e) Area del self-management

Nell'ambito delle competenze trasversali sono individuate sei competenze considerate più rilevanti (cd. competenze core). Tali competenze sono relative a: Soluzione dei problemi - Gestione dei processi - Sviluppo dei collaboratori - Decisione responsabile - Gestione delle relazioni interne ed esterne - Tenuta emotiva.

AREA COGNITIVA

1. *Soluzione dei problemi (competenza core)*: individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.
2. *Visione strategica*: leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.
3. *Pensiero sistemico*: integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio.

AREA MANAGERIALE

1. *Gestione dei processi (competenza core)*: strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.
2. *Sviluppo dei collaboratori (competenza core)*: riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.
3. *Guida del gruppo*: coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza.
4. *Promozione del cambiamento*: accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità.

AREA REALIZZATIVA

1. *Decisione responsabile (competenza core)*: riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della

decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability).

2. *Orientamento al risultato*: definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.

AREA RELAZIONALE

1. *Gestione delle relazioni interne ed esterne (competenza core)*: gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.
2. *Negoziazione*: ricercare, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori.
3. *Orientamento alla qualità del servizio*: riconoscere le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.

AREA DEL SELF MANAGEMENT

1. *Tenuta emotiva (competenza core)*: rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.
2. *Self development*: ricercare il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di feedback costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale.
3. *Consapevolezza organizzativa*: agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico.

PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE

Per il personale di qualifica non dirigenziale sono individuate 16 Competenze trasversali articolate in 4 Aree:

- a) Area "Capire il contesto pubblico"
- b) Area "Interagire nel contesto pubblico"
- c) Area "Realizzare il valore pubblico"
- d) Area "Gestire le risorse pubbliche"

Sono individuati inoltre 3 Valori, trasversali a tutte le competenze: Integrità, Inclusione, Sostenibilità, principi ideali dell'azione individuale e collettiva.

Le competenze trasversali sono legate all'espressione efficace delle capacità della persona rispetto ai diversi ambiti di azione, mentre i valori sono una caratteristica della persona di carattere motivazionale che influenza le priorità, le scelte, il grado di sintonia con il lavoro e con il contesto. I valori possono anche esercitare un impatto sul modo e l'intensità in cui alcune competenze si manifestano.

AREA "CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO"

1. *Consapevolezza del contesto*: leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.

2. *Soluzione dei problemi*: analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.
3. *Consapevolezza digitale*: comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro
4. *Orientamento all'apprendimento*: dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.

AREA "INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO"

1. *Comunicazione*: comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore.
2. *Collaborazione*: contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.
3. *Orientamento al servizio*: riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.
4. *Gestione delle emozioni*: riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni.

AREA "REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO"

1. *Affidabilità*: portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.
2. *Accuratezza*: svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.
3. *Iniziativa*: attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.
4. *Orientamento al risultato*: agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.

AREA "GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE"

1. *Gestione dei processi*: strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire.
2. *Guida del gruppo*: coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza.
3. *Sviluppo dei collaboratori*: riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.
4. *Ottimizzazione delle risorse*: Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore.

I livelli di competenza trasversali sono misurati utilizzando la scala del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF)²:

² Il quadro europeo delle qualifiche, in inglese "European Qualifications Framework" (generalmente abbreviato in EQF) è un sistema che permette di confrontare le qualifiche professionali dei cittadini dei paesi europei. Per "qualifica" si intende una certificazione formale rilasciata da un'autorità

LIVELLO	COMPORAMENTI
livello 1	lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato
livello 2	lavoro o studio sotto la supervisione con un certo grado di autonomia
livello 3	assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio; adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi
livello 4	sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti; sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio
livello 5	saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili; esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri
livello 6	gestire attività o progetti tecnico/professionali complessi assumendola responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.
livello 7	gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici; assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi
livello 8	dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca

competente a conclusione di un percorso di formazione come attestazione di aver acquisito delle competenze compatibili agli standard stabiliti dal sistema educativo nazionale.

Glossario

ACCOUNTABILITY

Il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da *responsibility* che, invece, esprime il "dover agire". Si dimostra *accountability* assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi e decisioni fondati, che conducano all'allocazione di risorse e al raggiungimento degli obiettivi.

ANALISI SWOT

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del *Piano Strategico* in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività è tesa ad evidenziare: le opportunità da cogliere e le sfide da affrontare (analisi del contesto esterno), nonché i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno). Il risultato dell'analisi è, da una parte, evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità strategiche da superare; dall'altra, indurre l'evoluzione che organizzazione ed ambiente avranno nel futuro (le assunzioni strategiche).

BALANCED SCORECARD (BSC)

La BSC è un sistema di misurazione e gestione delle *performance*. Come tale è uno strumento atto a implementare la strategia e a controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di *performance* da raggiungere, indicatori per monitorare i progressi conseguiti, *target* per stabilire i livelli attesi, iniziative per supportarne il perseguimento, divisi in una serie di prospettive legate tra loro da relazioni causa - effetto.

BENCHMARKING

Il processo attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare le *performance* organizzative. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, e prodotti e servizi. Il *benchmark* è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione, e indica la migliore *performance* possibile.

CAPITALE UMANO (HUMAN CAPITAL)

La disponibilità di conoscenze, competenze, talenti e attitudini in grado di modellare i comportamenti necessari per eseguire con successo le attività richieste dalla strategia dell'organizzazione.

CASCADING

Partendo da un sistema di misurazione delle *performance* a livello organizzativo sono sviluppati sotto-sistemi relativi ai singoli Dipartimenti/Direzioni e quindi dei Servizi e delle Unità Operative rispettando sia una coerenza verticale (con sistemi a livello superiore) sia una coerenza orizzontale (con sistemi allo stesso livello) per costruire una struttura (*framework*) integrata ed allineata negli intenti. All'interno di questa tutte le persone coinvolte dovranno poter identificare il loro contributo personale verso il raggiungimento degli obiettivi strategici generali perseguiti dall'organizzazione.

FULL TIME EQUIVALENT (FTE)

L'Equivalente a tempo pieno (in inglese: *full-time equivalent* o FTE) è un metodo che viene usato frequentemente sia per misurare in maniera univoca il numero degli addetti di un'azienda sia per il loro dimensionamento che in fase di pianificazione del personale.

L'FTE viene principalmente utilizzato per indicare lo sforzo erogato o pianificato per svolgere un'attività o un progetto in termini di risorse a tempo pieno. L'FTE equivale ad una persona che lavora a tempo pieno (a prescindere dal tipo di contratto di lavoro).

GRADING

Abbinamento di diversi gradi di raggiungimento dei *target*, sfumando il corrispettivo punteggio massimo pari a 100, in base al gap/delta (scostamento) rispetto al *target* non pienamente raggiunto, predefinendo dei livelli intermedi di tolleranza tra il grado di raggiungimento massimo pari a 100 e minimo pari a zero, cui far corrispondere i relativi punteggi intermedi.

INDICATORE

Strumento multidimensionale che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente alle proprietà di un oggetto.

KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

In economia aziendale un indicatore chiave di prestazione (ICP), detto anche indicatore essenziale di prestazione (IEP) (in inglese *key performance indicator* o KPI) è un indice dell'andamento di un processo.

La definizione di indicatori di prestazione è chiave per la misurazione ed il monitoraggio delle prestazioni di un'organizzazione.

Solitamente i KPI vengono determinati a partire quindi dall'esigenza dei vertici (analisi top-down) oppure dai fattori elementari del processo (analisi bottom-up).

MAPPA STRATEGICA (STRATEGY MAP)

È una rappresentazione visuale della strategia di un'organizzazione nella quale sono evidenziate le relazioni causa - effetto che esistono tra gli obiettivi che descrivono la strategia lungo le prospettive che costituiscono l'architettura della mappa stessa.

MATRICE DI MATERIALITÀ

È la rilevazione, prevista dalle Linee Guida del Global Reporting Initiative GRI Standard, della significatività di un insieme di ambiti per l'azienda e per i suoi Stakeholder più significativi. Essa identifica i temi maggiormente rilevanti e necessari ad assicurare la comprensione delle attività dell'ente, del loro andamento e dei loro impatti economici, sociali e ambientali.

MISSIONE (MISSION)

Definizione delle finalità ultime per le quali l'organizzazione è stata creata e delle modalità attraverso le quali sarà ottenuta la sua visione.

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

La misurazione delle *performance* è un processo sperimentale e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone).

OBIETTIVO

Uno dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo la propria strategia. Di solito è espresso con una descrizione sintetica che deve essere accompagnata da una più dettagliata per evitare ambiguità di significato.

OUTCOME

Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione delle *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e degli *stakeholder* più in generale; esempi di *outcome* possono essere: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di abbandoni universitari), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. aumento di lavoratori qualificati).

OUTPUT

Si tratta di ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* > attività > *output*.

PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM (PMS)

È sistema di misurazione delle prestazioni, ossia un insieme di strumenti di misura delle prestazioni che possono essere adottati da un'organizzazione per perseguire i propri obiettivi e misurare l'andamento delle prestazioni di un sistema aziendale o di una sua componente, come un individuo, un gruppo di persone, o una rete di una o più processi aziendali.

PIANO D'AZIONE (ACTION PLAN)

È l'insieme coordinato delle azioni che un'organizzazione pianifica di attuare per supportare l'esecuzione della strategia ed il conseguimento dei risultati desiderati.

PERFORMANCE

Performance è un vocabolo polisemico. Il suo significato principale è legato all'atto di esecuzione di un'azione e al processo seguito. Il verbo *to perform*, infatti, si riferisce tipicamente al processo di costruzione di un oggetto, o all'esecuzione di un compito. Un altro significato di *performance* è legato alla rappresentazione di un'azione, quindi non a un elemento sostantivo, ma a uno più simbolico e, talvolta, rituale. Da un punto di vista gestionale, entrambi i significati devono essere considerati nel momento in cui la *performance* viene misurata e/o gestita.

PROSPETTIVA (PERSPECTIVE)

Nel linguaggio della *Balanced Scorecard* si riferisce ad un 'contenitore' dove sono ordinati gruppi di obiettivi con i relativi indicatori, *target* ed iniziative. Le prospettive rappresentano punti di vista dai quali osservare l'organizzazione ed articolare la mappa strategica e la *Balanced Scorecard*.

QUALITÀ

La qualità è il grado con cui l'Ateneo realizza i propri obiettivi didattici, scientifici e di terza missione che, coerentemente con le linee di indirizzo identificate nei documenti di Programmazione dell'Ateneo, hanno lo scopo di:

- ▶ preparare gli studenti a una cittadinanza attiva e al loro futuro ruolo nella società, accompagnando il loro percorso culturale in armonia con le loro motivazioni, aspettative e prospettive personali;
- ▶ creare una vasta base di conoscenze avanzate;
- ▶ partecipare ed essere di stimolo alla ricerca e all'innovazione nella società.

Dal punto di vista aziendalistico, la qualità può essere:

- ▶ qualità attesa: è la qualità che fa riferimento agli standard qualitativi che l'utente ritiene adeguati;
- ▶ qualità progettata: è la qualità che l'organizzazione si propone di raggiungere, cercando di tradurre le esigenze dell'utente in requisiti da soddisfare;
- ▶ qualità erogata: è la qualità associata ad un prodotto/servizio al termine del processo produttivo o di erogazione del servizio. Fa riferimento ai livelli qualitativi che sono stati realmente raggiunti e che possono differire da quelli progettati;
- ▶ qualità percepita: è la qualità che l'utente riscontra nel prodotto/servizio che gli è fornito e che esprime il suo grado di soddisfazione;
- ▶ qualità paragonata: è la qualità che l'utente confronta riferendosi ad esperienze precedenti, al mercato e, soprattutto, alla concorrenza.

SISTEMA DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE* (*PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM*)

Rappresenta un sistema a supporto di un approccio sistematico al miglioramento della *performance* nel quale si definiscono gli obiettivi da raggiungere a fine periodo e si utilizzano le informazioni che derivano dalla misurazione per imparare dall'esperienza e migliorare la *performance* tramite interventi decisionali correttivi durante tale periodo.

SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* (*PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM*)

È un sistema pensato per ottenere, attraverso l'acquisizione, la classificazione, il confronto, l'analisi e l'interpretazione di dati appropriati, una quantificazione dei risultati, o delle conseguenze, delle azioni effettuate. Un sistema di misurazione svolge due funzioni principali - sistema di acquisizione dei dati e sistema di rappresentazione delle informazioni – ed è composto da indicatori, *target*, e infrastruttura e risorse di supporto.

STAKEHOLDER

Uno *stakeholder* è un qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa.

STRATEGIA

Per un'organizzazione pubblica, strategia corrisponde a ciò che l'organizzazione sceglie di fare per creare valore pubblico per la collettività, nel rispetto delle politiche, del contesto normativo e dei vincoli imposti dalle risorse assegnate.

TARGET

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo [10]. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es., 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro) e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

VALORI

Sono i principi che guidano l'azione delle persone che fanno parte dell'organizzazione. Specificano il codice delle credenze e dei comportamenti accettabili e non accettabili da parte dell'organizzazione.

VISIONE (*VISION*)

Definizione dell'ambizione, dell'obiettivo principale al quale tende l'organizzazione. La visione è legata a una prospettiva di lungo termine e, se condivisa, svolge la funzione di guida dell'organizzazione.