UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

Area Direzionale – Settore Programmazione strategica, performance e organizzazione

Circolare N. 5 del 05.02.2019

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

LORO SEDI

OGGETTO: Valutazione del personale tecnico ammnistrativo 2018. Illustrazione attese e obiettivi 2019.

Dal I febbraio al 31 marzo 2019 è prevista, nell'ambito del *ciclo della performance,* la formulazione e la comunicazione della valutazione del personale tecnico amministrativo per l'anno 2018 e, contestualmente, l'illustrazione degli obiettivi e il chiarimento delle attese relative ai comportamenti organizzativi per l'anno 2019.

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

Rispetto alla valutazione 2017-2018, sono stati apportati adeguamenti al processo in relazione ai soggetti e alle strutture coinvolte nel recente riassetto organizzativo, e alle modalità di presa visione della scheda di valutazione, come evidenziato nell'apposita sezione delle *Linee guida*.

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

Per questo motivo, si evidenzia ai Valutatori la necessità prioritaria che la valutazione sia rispondente all'effettivo contributo fornito dal singolo e nel contempo assolutamente equilibrata e senza pregiudizi.

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

Anche in quest'ottica, la valutazione non deve in alcun modo essere pre-condizionata dalla categoria, dall'area o dal ruolo di appartenenza del dipendente, ma deve tener conto in modo oggettivo delle prestazioni svolte, con riferimento al livello di responsabilità e autonomia proprie della categoria di appartenenza e all'incarico ricoperto dal valutato.

Per rendere più consapevole ed efficace il processo di valutazione, sono in corso di svolgimento degli incontri formativi sul tema rivolti ai dirigenti e al personale delegato ai colloqui.

Cordiali saluti

IL DIRETTORE GENERALE
(firmato digitalmente)

Per informazioni:
mail: programmazioneecontrollo@unige.it
tel.: 010-209.51620-51884-59324

LINEE GUIDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

INDICE

1. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE – INFORMAZIONI GENERALI 2
   1.1 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE 2
   1.2 I SOGGETTI E LE STRUTTURE COINVOLTE NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE 2
   1.3 L'ARTICOLAZIONE E I TEMPI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE 4
   1.4 LA RELAZIONE TRA VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE 5
   1.5 LE ATTIVITA' PREVISTE IN QUESTA FASE DAL SISTEMA 5
2. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE 6
   2.1 I CRITERI DI VALUTAZIONE 6
   2.2 GLI ELEMENTI CONTENUTI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE 6
3. LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E LE ATTESE 8
   3.1 LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE RELATIVA AL 2018 8
   3.2 IL CHIARIMENTO DELLE ATTESE COLLEGATE AL RUOLO RELATIVE AL 2019 9
4. EVENTUALI ESIGENZE FORMATIVE INDIVIDUALI E INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO 9
5. GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO E IL RISULTATO 10
   5.1 IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI RELATIVI AL 2018 10
   5.2 L'ASSEGNAZIONE E L'ILLUSTRAZIONE DEGLI OBIETTIVI RELATIVI AL 2019 10
6. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE 11
7. I CASI PARTICOLARI 11
   7.1 DIPENDENTI ASSENTI PER L'INTERO PERIODO I FEBBRAIO – 31 MARZO 11
   7.2 PERSONALE IN SERVIZIO NELL'ANNO PER UN NUMERO DI GIORNI INFERIORE A 30 11
   7.3 PERSONALE ASSUNTO O ASSEGNATO ALLA STRUTTURA NEL 2019 12
   7.4 DIPENDENTI IN SERVIZIO PRESSO DUE STRUTTURE, O CHE ABBIANO CAMBIATO STRUTTURA 12
   DI SERVIZIO IN CORSO D'ANNO 12
   7.5 PERSONALE IN DISTACCO O COMANDO 12
   7.6 PERSONALE IN REGIME DI CONVENZIONE CON IL SSN 12
   7.7 PERSONALE CESSATO IN CORSO D'ANNO 12
8. CHECK LIST 13
APPENDICE 14
   A) SUGGERIMENTI PER LO SVOLGIMENTO DEL COLLOQUIO INDIVIDUALE 14
   B) PRINCIPI ED ERRORI COMUNI 15
   C) L'ACCESSO AL SOFTWARE PER LA GESTIONE DELLA VALUTAZIONE 16
   L'ACCESSO PER IL VALUTATORE 16
   L'ACCESSO PER IL VALUTATO 17

1. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE – INFORMAZIONI GENERALI

La valutazione del personale tecnico amministrativo è stata introdotta sistematicamente nell'Ateneo a partire dal 2011. Il sistema attualmente in vigore è il risultato di successivi adeguamenti, operati con il coinvolgimento dei soggetti interessati, in relazione alle opportunità di miglioramento riscontrate in corso di applicazione. In particolare, nel 2015, avvalendosi dell'esperienza maturata in uno specifico progetto del CO.IN.FO, a seguito di incontri con le Rappresentanze Sindacali e con i soggetti che svolgono un ruolo valutativo nel processo, si sono operate modifiche significative tese ad aumentare la rispondenza della valutazione all'effettiva organizzazione del lavoro. **Per l'attuale ciclo di valutazione sono stati apportati soltanto minimi adeguamenti con riferimento ai soggetti e alle strutture coinvolte nel recente riassetto organizzativo e alla consegna e presa visione della scheda di valutazione, ora possibile interamente per via telematica.**

1.1 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

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

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

- **raggiungimento degli obiettivi** funzionali previsti per la struttura o unità organizzativa di assegnazione, nell'ambito dei quali sono ricompresi, per il personale di categoria EP e D con incarico, gli obiettivi individuali (risultato raggiunto – obiettivi individuali) e, per il restante personale, gli obiettivi di gruppo (risultato raggiunto – obiettivi di gruppo); i risultati sono collegati alla struttura sede di servizio del personale e vengono rilevati d'ufficio.

1.2 I SOGGETTI E LE STRUTTURE COINVOLTE NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

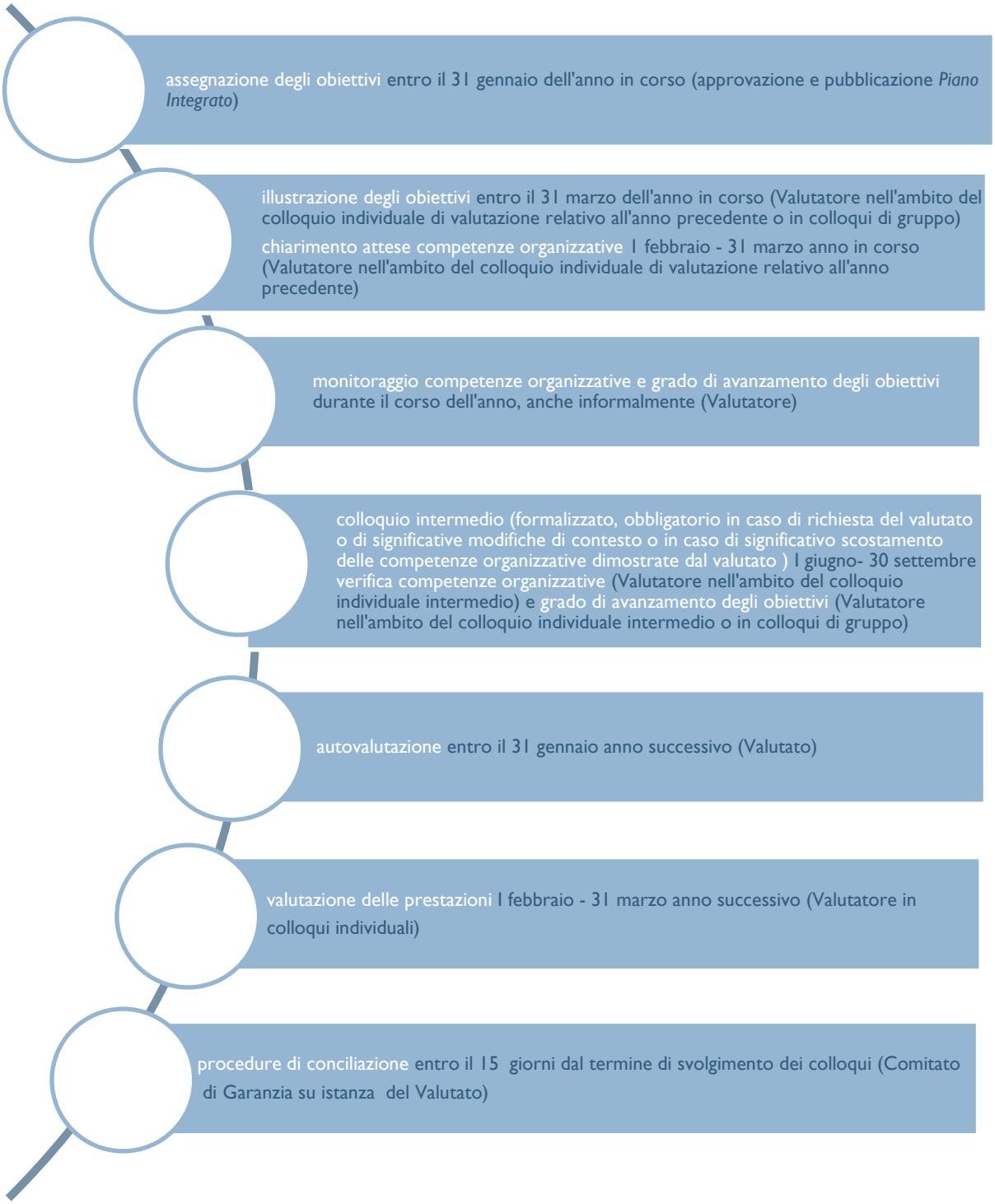
La valutazione delle prestazioni (performance individuale), riguarda tutto il personale tecnico amministrativo in servizio presso l'Ateno a tempo indeterminato e determinato. Il processo di valutazione coinvolge i soggetti e le strutture seguenti:

STRUTTURA	Aree della Direzione Generale, CEDIA e Strutture Fondamentali
UNITÀ ORGANIZZATIVA	Servizi, Settori, Uffici e Sportelli della Direzione Generale e di CEDIA, Scuole, Dipartimenti, Biblioteche, Centri e IANUA.
VALUTATO	Il dipendente il cui contributo individuale nell'organizzazione è oggetto di valutazione, ossia tutto il personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e determinato che abbia prestato almeno 30 giorni di effettivo servizio nell'anno.
VALUTATORE	Il soggetto responsabile di formulare la valutazione, col supporto del Valutatore intermedio e del Referente, qualora previsti: -per il personale delle Aree della Direzione Generale e CEDIA: il Dirigente della relativa Area dirigenziale (per l'Area Direzionale: il Direttore Generale); -per il personale di Dipartimenti, Scuole, Biblioteche, Centri e IANUA: il Direttore Generale. Tale responsabilità non è delegabile e il Valutatore è responsabile della valutazione finale attribuita al dipendente.
VALUTATORE INTERMEDIO	Il soggetto che formula una proposta di valutazione al Valutatore, sulla base delle informazioni fornite dal Referente, previa verifica di merito:

	-per il personale delle Aree della Direzione Generale e CEDIA: il Capo Servizio di competenza; -per il personale delle Scuole e dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Sociali e Scienze Umanistiche: il Capo Servizio Scuola e Dipartimenti cui la struttura fa riferimento; -per il personale dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Mediche e Farmaceutiche, Scienze Matematiche, fisiche e naturali e Politecnica che svolge prevalentemente attività amministrative (o collegate): il Capo Servizio Scuola e Dipartimenti; per il personale che svolge prevalentemente attività tecnico scientifiche, sociosanitarie o di laboratorio, il processo valutativo non prevede il Valutatore intermedio; -per il personale delle Biblioteche: il Capo Servizio Sistema bibliotecario di Ateneo; -per il personale dei Centri e IANUA e delle altre strutture non riconducibili ad un Servizio, il processo valutativo non prevede il Valutatore intermedio. Il Valutatore intermedio può svolgere, su delega del Valutatore, il colloquio.
REFERENTE	Il soggetto che fornisce informazioni sul lavoro del Valutato, sia per diretta conoscenza, sia traendole da ogni altro soggetto necessario (docenti, utenti, colleghi, altri soggetti), al Valutatore intermedio o al Valutatore: - per il personale delle Aree della Direzione Generale e CEDIA: il Capo Settore, il Capo Ufficio, il Responsabile di Sportello; -per il personale dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Sociali e Scienze umanistiche, dei Centri (tranne il Centro per il Ponente ligure) e IANUA: il Responsabile Amministrativo (o equiparato) o il Direttore; -per il personale delle Biblioteche di Scuola: il Direttore di Biblioteca di Scuola; -per il personale dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Mediche e Farmaceutiche, Scienze Matematiche, fisiche e naturali e Politecnica e del Centro per il Ponente ligure: il Responsabile Amministrativo o il Coordinatore Tecnico a seconda che, in base alle attese indicate per il 2018 (ed eventuali successive modifiche), il dipendente svolga prevalentemente attività amministrative (o collegate) ovvero tecnico scientifiche, sociosanitarie o di laboratorio. Per il personale delle Scuole: l'attività di Referente è svolta dal Capo Servizio Scuola e Dipartimenti. Laddove non esplicitato, l'attività di Referente viene svolta dal superiore gerarchico diretto del Valutato. Per il personale convenzionato, il Referente, in particolare, dovrà assumere informazioni presso il personale che coordina l'attività svolta in convenzione. Il Valutatore, dirigente della sede principale, dovrà anche sentire il dirigente dell'altra sede di servizio che, a sua volta, si baserà sulle informazioni fornite da un Referente (previa verifica di merito). Per il personale in servizio presso le Strutture Fondamentali, laddove il dipendente lavori a contatto con docenti o con il Direttore di Dipartimento, il Referente dovrà assumere informazioni da questi ultimi. Il Referente può svolgere, su delega del Valutatore, il colloquio.
DIPENDENTI CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ	Dipendenti di categoria EP e D titolari, nell'anno di riferimento, di incarichi ai sensi dell'art. 91, comma 3, del CCNL vigente e relativa normativa di attuazione, ossia: Capo Servizio, Capo Settore, Capo Ufficio, Responsabile di Sportello, Responsabile (Segretario) Amministrativo, Direttore di Centro di servizi, Direttore di Biblioteca e Coordinatore Tecnico.

1.3 L'ARTICOLAZIONE E I TEMPI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

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



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

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

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

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

1.4 LA RELAZIONE TRA VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE

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

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

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

1.5 LE ATTIVITA' PREVISTE IN QUESTA FASE DAL SISTEMA

Nel colloquio individuale tra Valutato e Valutatore, che verrà svolto tra il I e il 31 marzo 2019, sarà comunicata a ciascun dipendente la **valutazione delle prestazioni per l'anno 2018** (sezioni 3.1 e 5.1) **e illustrati gli obiettivi individuali e di gruppo e le attese relative ai comportamenti organizzativi (competenze organizzative) per l'anno 2019** (sezioni 3.2 e 5.2).
In particolare, il processo di valutazione prevede le seguenti attività, che andranno svolte con le tempistiche indicate a fianco:

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA (VALUTATORE) *DAL I FEBBRAIO Al 28 FEBBRAIO*

La scheda di valutazione, che contiene gli esiti della valutazione relativa al 2018 e l'indicazione delle attese per il 2019, è compilata *on line* in tutte le sue parti dal Valutatore, su proposta del Valutatore intermedio (se presente), in base alle informazioni dirette o fornite dal Referente (sezione 2).

SVOLGIMENTO DEL COLLOQUIO *DAL I MARZO AL 31 MARZO*

Il colloquio può essere svolto direttamente dal Valutatore oppure può essere delegato al Valutatore intermedio e al Referente, soggetti cui il sistema assegna un ruolo fondamentale nel processo valutativo.
Al fine di garantire continuità nella gestione delle risorse umane, si consiglia al Valutatore di delegare il colloquio, qualora possibile, allo stesso soggetto che ha provveduto ad illustrare gli obiettivi e le attese e/o a svolgere il colloquio intermedio nel 2018. In casi specifici può sussistere, tuttavia, l'opportunità che sia il Valutatore a svolgere direttamente il colloquio (sezione 6).

PRESA VISIONE DELLA SCHEDA (VALUTATO) *ENTRO 15 GIORNI DAL TERMINE DEI COLLOQUI*

La valutazione e il chiarimento delle attese si considerano adempiuti con lo svolgimento del colloquio (salvo i casi particolari illustrati nella sezione 7) e con la presa visione della scheda *on line* da parte del Valutato. La scheda di valutazione, a conclusione del colloqui, sarà disponibile al Valutato per via telematica. Entro 15 giorni dal termine del periodo di svolgimento dei colloqui, il Valutato, visualizzando la propria scheda *on line* secondo le istruzioni fornite, potrà verificare la corrispondenza tra i dati presenti sul sistema informatico e la valutazione comunicata in sede di colloquio. Dopo tale data, se non pervengono segnalazioni contrarie da parte del Valutato, la presa visione della scheda si darà per avvenuta e i dati presenti a sistema saranno considerati definitivi, salvo ricorso al Comitato di garanzia.

OSSERVAZIONI AL COMITATO DI GARANZIA (VALUTATO) *ENTRO 15 GIORNI DAL TERMINE DEI COLLOQUI*

Il Valutato, presa visione della scheda, può, entro 15 giorni dal termine del periodo di svolgimento dei colloqui, proporre al Comitato di Garanzia le proprie osservazioni, secondo le modalità che saranno indicate in una apposita comunicazione.
Il Comitato esamina tali osservazioni e, sentiti, se necessario, il Valutato - eventualmente accompagnato da un rappresentante sindacale o da un procuratore - e il Valutatore, decide in merito.
Il ricorso al Comitato di Garanzia sospende gli effetti della valutazione fino alla conclusione delle procedure di conciliazione.

COMUNICAZIONI AL DIRETTORE GENERALE *ENTRO IL 10 APRILE*
Terminato lo svolgimento dei colloqui, e comunque entro e non oltre il 10 aprile, il Valutatore è tenuto ad attestare, per email all'indirizzo programmazioneecontrollo@unige.it, il corretto svolgimento della procedura, indicando i nominativi dei dipendenti per i quali, eventualmente, non è stato possibile procedere al colloquio, le relative motivazioni e le modalità alternative adottate. Il mancato rispetto dei tempi previsti, in assenza di motivazioni oggettive collegate all'assenza del Valutato o del Valutatore, è sufficiente a inficiare la validità del processo con tutte le conseguenze previste in materia di procedure di conciliazione e di responsabilità dirigenziale.

PRIVACY
In ogni attività descritta tutti i soggetti coinvolti si devono attenere alle prescrizioni vigenti in materia di trattamento di dati personali di lavoratori per finalità di gestione del rapporto di lavoro in ambito pubblico.

2. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

2.1 I CRITERI DI VALUTAZIONE

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

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

Per la valutazione 2019, ai fini dell'adeguamento al riassetto organizzativo in vigore dal 1 gennaio u.s, saranno modificate le intestazioni delle schede di valutazione e sarà eliminata la scheda di valutazione n° 12 relativa al Responsabile dell'Unità Logistica presso le Scuole (le schede sono riportate rispettivamente nelle tabelle allegate: TAB A1 per l'anno 2018, TAB A2 per l'anno 2019).

2.2 GLI ELEMENTI CONTENUTI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

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

I) ANAGRAFICA	
NOME E COGNOME VALUTATO	
CATEGORIA	
AREA	
STRUTTURA	
VALUTATORE	
VALUTATORE INTERMEDIO	
REFERENTE	
ANNO DI VALUTAZIONE	

II) RUOLO

III) ATTESE*	
indicatore comportamentale 1	
indicatore comportamentale 2	
indicatore comportamentale 3	
indicatore comportamentale 4	
indicatore comportamentale 5	
indicatore comportamentale 6	
indicatore comportamentale 7	
indicatore comportamentale 8	
indicatore comportamentale 9	
indicatore comportamentale 10	
TOTALE	0-100

IV) ESIGENZE FORMATIVE INDIVIDUALI

V) INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO

Il Valutatore, accedendo al software specifico "ValPerf", secondo le modalità illustrate nell'apposita sezione in appendice, compila i campi della scheda relativi agli indicatori comportamentali in base a quanto rilevato nel corso del 2018, e indica il ruolo organizzativo previsto per il 2019.

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

Le schede *on line* potranno essere modificate, purché in coerenza con quanto illustrato nel corso del colloquio di valutazione, fino al 31 marzo.

Non devono essere inviate copie cartacee della scheda al Direttore Generale, in quanto gli uffici utilizzeranno esclusivamente i dati inseriti *on line* alla data ultima di compilazione della scheda (31 marzo).

La scheda di valutazione, a conclusione del colloqui, sarà disponibile al Valutato per via telematica. Entro 15 giorni dal termine del periodo di svolgimento dei colloqui, il Valutato, visualizzando la propria scheda *on line* secondo le istruzioni fornite, potrà verificare la corrispondenza tra i dati presenti sul sistema informatico e la valutazione comunicata in sede di colloquio. Dopo tale data, se non pervengono segnalazioni contrarie da parte del Valutato, la presa visione della scheda si darà per avvenuta e i dati presenti a sistema saranno considerati definitivi, salvo ricorso al Comitato di garanzia.

3. LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E LE ATTESE

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

La loro valutazione consiste nella rilevazione del rendimento individuale, qualitativo e quantitativo, in un determinato periodo di tempo (1 gennaio - 31 dicembre), in relazione alle **competenze effettivamente dimostrate dal Valutato** nello svolgimento dell'attività lavorativa (non quelle "teoricamente" possedute), **rispetto alle attese collegate al ruolo organizzativo, chiarite** ad inizio anno, in occasione del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente (o in corso d'anno in caso di modifiche di attività, rientro da assenza, nuove assunzioni, trasferimenti, cambi di area o categoria, etc.), tenuto conto anche di quanto emerso in occasione del colloquio intermedio di valutazione.

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

La valutazione si basa sull'analisi di fatti oggettivi, relativi a specifici eventi (e quindi non su opinioni personali o impressioni generiche), tenuto conto dell'influenza di tutte le circostanze e fatti di particolare rilievo che possano aver inciso, nel periodo di tempo considerato, positivamente o negativamente sulla prestazione, in relazione agli indicatori comportamentali presenti nella scheda. Ogni considerazione di tipo personale deve restare al di fuori della procedura di valutazione.

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

3.1 LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE RELATIVA AL 2018

Poiché per valutare è necessario conoscere l'operato ed il lavoro del dipendente, il Valutatore, nel rispetto dei principi indicati nelle presenti Linee guida, è tenuto a raccogliere una **proposta di valutazione da parte del Valutatore intermedio**, individuato, come indicato nella precedente sezione 1.2, nel Capo Servizio di riferimento, qualora presente. In caso la struttura ove presta servizio il Valutato non preveda la figura del Capo Servizio, oppure tale posizione risulti scoperta, il Valutatore si avvarrà delle informazioni dirette o fornite dal Referente.
Il Valutatore intermedio basa la propria proposta di valutazione sulle **informazioni dirette o fornite dal Referente**.
Il Referente, a sua volta, è obbligatoriamente tenuto ad assumere, anche per vie brevi, informazioni sull'attività del Valutato da qualsiasi soggetto ritenuto idoneo, qualora non ne abbia sufficiente conoscenza diretta. Ad esempio, e a titolo assolutamente non esaustivo, si evidenzia la necessità di assumere informazioni, per il personale che svolge attività scientifiche e di laboratorio, o comunque a contatto con i docenti, dal Direttore di Dipartimento e dai docenti responsabili del laboratorio o altri docenti di riferimento.
Il Valutatore dovrà, altresì, esaminare **quanto eventualmente dichiarato dal dipendente in sede di autovalutazione.** Nell'esame di tale dichiarazione il Valutatore dovrà verificare l'attendibilità di quanto dichiarato: la pertinenza e la coerenza con la realtà degli elementi che il Valutato ha scelto di proporre, oltre a fornire informazioni utili, costituiscono elementi di valutazione del grado di consapevolezza del valutato.

Il contributo del dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e i comportamenti organizzativi agiti rispetto alle attese collegate al ruolo organizzativo chiarite nel colloquio di comunicazione devono essere analizzati in relazione ai **10 indicatori comportamentali previsti per il ruolo rivestito, che sono stati contestualizzati in occasione del colloquio di illustrazione delle attese per l'anno 2018 (o successivamente in caso di modifiche in corso d'anno). Le schede sono riportate nella tabella allegata: TAB A1 per l'anno 2018.**

Per ogni indicatore è prevista l'attribuzione di un punteggio in una **scala da 1-10**, che misura la frequenza dei comportamenti agiti dal dipendente durante l'anno.
Il punteggio complessivo corrisponderà alla somma del punteggio assegnato a ciascun indicatore comportamentale, e sarà espresso **in centesimi.**
Come previsto dal *Sistema di Misurazione e valutazione della performance* in vigore, una valutazione complessiva inferiore a 40/100 è considerata negativa e rileva ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici.

3.2 IL CHIARIMENTO DELLE ATTESE COLLEGATE AL RUOLO RELATIVE AL 2019

Nell'ambito del colloquio individuale, oltre alla valutazione delle competenze organizzative 2018, occorre anche **assegnare a ciascun Valutato un ruolo organizzativo per il 2019** (tramite compilazione dell'apposito campo della scheda), sentito il dipendente.
Per il personale titolare di posizioni (posizioni organizzative e incarichi), il ruolo corrisponde alla posizione.
Per il restante personale, il Valutatore, sentito il Valutato, tenuto conto dell'area, della categoria e del tipo di attività svolta, dovrà indicarne il ruolo, scegliendolo tra quelli disponibili.
In caso di assegnazione del Valutato a più attività relative a ruoli differenti, dovrà essere assegnato un ruolo prevalente, sentito il dipendente.
A ciascun ruolo organizzativo corrispondono delle competenze attese e, quindi, dei comportamenti attesi descritti dai 10 indicatori comportamentali differenziati in base alla categoria e all'attività prevalente del dipendente, che dovranno soltanto essere contestualizzati (chiarimento delle attese).

Il Valutatore potrà, quindi, indicare nel sistema, il ruolo organizzativo rivestito (esclusivamente o prevalentemente) dal dipendente e contestualizzare rispetto al lavoro della struttura i 10 comportamenti attesi ad esso correlati (tabella A allegata).
Nel caso le attese non vengano indicate a sistema, per il 2019 si considerano attribuite al dipendente le attese per le quali è stato valutato per il 2018, se coerenti con la categoria e la posizione rivestita.

In **caso di mutamenti in corso d'anno,** la valutazione finale avverrà in base al ruolo organizzativo svolto in maniera prevalente.
Esempio: trasferimento dal I ottobre 2018 dal Dipartimento 1 (assegnazione ruolo C- addetto al servizio di supporto alla didattica) al Dipartimento 2 (assegnazione ruolo C-addetto al servizio di supporto alla ricerca), prevale il ruolo C-didattica.

Come già segnalato, **ai fini dell'adeguamento al riassetto organizzativo in vigore dal 1 gennaio u.s, saranno modificate le intestazioni delle schede di valutazione e sarà eliminata la scheda di valutazione n° 12 relativa al Responsabile dell'Unità Logistica presso le Scuole (le schede sono riportate nelle tabella allegata: TAB A2 per l'anno 2019.**

4. EVENTUALI ESIGENZE FORMATIVE INDIVIDUALI E INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO

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

5. GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO E IL RISULTATO

5.1 IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI RELATIVI AL 2018

Come lo scorso anno, **il grado di raggiungimento degli obiettivi non è indicato nella scheda** ma verrà rilevato in occasione della *Relazione sulla performance 2018* e sarà comunicato a tutto il personale.

In caso di mutamenti in corso d'anno (assegnazione incarico o trasferimento del Valutato), si prenderà in considerazione esclusivamente l'obiettivo correlato alla situazione prevalente.
(Esempio: conferimento di incarico di Capo Settore dal I ottobre 2018, 3 mesi obiettivo individuale relativo all'incarico, 9 mesi obiettivo di gruppo, verrà valutato soltanto il raggiungimento dell'obiettivo di gruppo; trasferimento da sede 1 a sede 2 dal I ottobre 2018, verrà valutato soltanto il raggiungimento dell'obiettivo assegnato presso la sede 1), in caso di durata equivalente l'obiettivo relativo a sede e ruolo del secondo semestre.

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

5.2 L'ASSEGNAZIONE E L'ILLUSTRAZIONE DEGLI OBIETTIVI RELATIVI AL 2019

Nel *Piano integrato 2019-2021,* sono assegnati al personale tecnico amministrativo gli obiettivi funzionali previsti dal *Piano integrato*, indicati **nella tabella B allegata.**
Tali obiettivi costituiscono obiettivi individuali per chi riveste un incarico di responsabilità (Capi Servizio, Capi Settore, Capi Ufficio e Responsabili di Sportello, Direttori di Biblioteca, Direttori di Centro, Responsabili (Segretari) amministrativi, Coordinatori tecnici), obiettivi di gruppo per il restante personale.
Tale assegnazione è tesa a favorire la collaborazione e il lavoro di gruppo rispetto alla frammentazione delle attività e alla competizione.
Le specifiche degli obiettivi sono illustrate nella sezione "La Performance individuale" e allegato tecnico del *Piano integrato 2019-2021,* disponibile all'indirizzo:
https://intranet.unige.it/personale/Sistemadivalutazionedelpersonaletecnicoamministrativo.html

Il Valutatore, o su sua delega il Valutatore intermedio o il Referente, **illustra** ai valutati gli obiettivi per l'anno in corso, **o durante il colloquio individuale di valutazione, o con appositi colloqui di gruppo.**
L'illustrazione degli obiettivi corrisponde alla condivisione dell'organizzazione del lavoro con i propri collaboratori, e in particolare all'indicazione di:

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

Al termine del ciclo della performance 2019, il risultato raggiunto verrà rilevato d'ufficio, tramite gli indicatori o i cronoprogrammi dettagliatamente illustrati nel *Piano integrato 2019-2021* e nel relativo allegato tecnico, e illustrato nella *Relazione sulla performance*.

6. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Come anticipato, lo svolgimento del colloquio individuale è la fase del processo in cui viene comunicata al Valutato, da parte del Valutatore, la valutazione formulata per il 2018 e illustrati gli obiettivi e le attese rispetto al ruolo organizzativo per il 2019.
Il colloquio dovrà avvenire tra il I e il 31 marzo, ossia dopo la compilazione della scheda *on line* per tutti i valutati.

Come già detto, il colloquio, su delega del Valutatore, può essere tenuto dal Valutatore intermedio o dal Referente.
Il Valutato, nel corso del colloquio, può, se necessario, essere assistito da un rappresentante sindacale o da un procuratore.

Si ricorda che il colloquio individuale, da tenersi in contraddittorio, è teso a:
a) consentire al Valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione relativa al 2018 e al Valutato di esprimere le proprie osservazioni.
b) chiarire le aspettative collegate al ruolo per il 2019, consentendo anche in questo ambito al Valutato di esprimere le proprie osservazioni.
Tale fondamentale momento di confronto, così come tutta la procedura, è finalizzato alla condivisione di informazioni e opinioni, tramite reciproco feedback.

Come anticipato, fermo restando il colloquio individuale obbligatorio per la comunicazione della valutazione 2018 e il chiarimento delle attese individuali per il 2019, il Valutatore può illustrare gli obiettivi individuali e di gruppo per il 2019 in colloqui per gruppi omogenei.

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

7. I CASI PARTICOLARI

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

Nel caso in cui il dipendente sia assente per l'intero periodo dal I febbraio al 31 marzo 2019 e non possa quindi svolgersi il colloquio, la comunicazione della valutazione avviene con le modalità ritenute più opportune e comunque riscontrabili, concordandole con il Valutato, nel rispetto del diritto alla riservatezza (ad esempio, previa verifica delle condizioni di fattibilità da parte del Valutatore, tramite consultazione della scheda *on line* da parte del Valutato) o, in mancanza, tramite invio postale della scheda cartacea presso il domicilio del Valutato, ai fini della presa visione e della presentazione di eventuali osservazioni, salvo ricorso al Comitato di Garanzia entro i termini previsti. Il colloquio individuale dovrà essere svolto in caso di rientro anche successivo a tale data.

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

Solo il personale a tempo determinato e indeterminato che abbia prestato servizio effettivo per almeno 30 giorni nel corso del 2018 è soggetto alle procedure standard di valutazione.

Il personale che risulta essere stato in servizio nell'anno per un numero di giorni inferiore a 30 non deve essere valutato per il 2018. Sarà la contrattazione integrativa a definire i criteri di valutazione di questo personale.

Per quanto riguarda il 2019, occorre, appunto, assegnare anche a tale personale (ovviamente se in servizio nel periodo della valutazione) le attese relative alle competenze organizzative e illustrare gli obiettivi assegnati, nell'ambito di un colloquio individuale, secondo le istruzioni fornite nelle sezioni 3.2 e 5.2. Poiché tale personale non compare nell'elenco dei valutati sul sistema on line, occorre conservare agli atti un verbale sintetico del colloquio, sottoscritto dall'interessato, e segnalare l'attesa assegnata all'ufficio, nell'ambito della prevista comunicazione al Direttore Generale di conclusione delle procedure.

7.3 PERSONALE ASSUNTO O ASSEGNATO ALLA STRUTTURA NEL 2019

Quanto detto al punto sopra deve essere applicato anche al personale assunto o assegnato alla struttura nel 2018. Poiché tale personale non compare nell'elenco dei valutati sul sistema on line, occorre conservare agli atti un verbale sintetico del colloquio, sottoscritto dall'interessato, e segnalare l'attesa assegnata all'ufficio, nell'ambito della prevista comunicazione al Direttore Generale di conclusione delle procedure.

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

Nel caso di dipendenti in servizio presso due strutture, o che abbiano cambiato struttura di servizio nel corso dell'anno oggetto della valutazione o nel periodo dell'anno in corso, il Valutatore tenuto a effettuare il colloquio è il responsabile della struttura che costituisce la sede principale di attività del dipendente al momento della valutazione, il quale dovrà riferirsi al dirigente della precedente struttura o al dirigente della sede non principale, che a sua volta si baserà sule informazioni fornite da un Referente, previa verifica di merito.

7.5 PERSONALE IN DISTACCO O COMANDO

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

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

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

7.6 PERSONALE IN REGIME DI CONVENZIONE CON IL SSN

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

7.7 PERSONALE CESSATO IN CORSO D'ANNO

Per il personale cessato, nel caso in cui si sia provveduto alla valutazione prima della effettiva cessazione, devono essere riportati, a cura del dirigente della struttura presso la quale il dipendente prestava servizio prima della cessazione, i punteggi risultanti dalla scheda cartacea controfirmata dal dipendente per presa visione. Nel caso non si sia provveduto alla valutazione prima della cessazione, la comunicazione della valutazione avviene con le modalità ritenute più opportune e comunque riscontrabili, concordandole con il Valutato, nel rispetto del diritto alla riservatezza o, in mancanza, tramite invio postale della scheda cartacea presso il domicilio del Valutato, ai fini della presa visione e della presentazione di eventuali osservazioni, salvo ricorso al Comitato di Garanzia entro i termini previsti.

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

8. CHECK LIST

1	Verificare il piano ferie della struttura e i periodi di astensione dei dipendenti in part time e programmare di conseguenza i colloqui
2	Verificare la presenza di **casi particolari** (sezione 7) e seguire le indicazioni specifiche (ATTENZIONE: il personale presente per meno di 30 giorni nel 2018 non deve essere valutato)
3	Esaminare l'autovalutazione eventualmente formulata e fatta pervenire dal Valutato. Assumere, con l'ausilio del Referente e del Valutatore intermedio qualora presenti, tutte le informazioni necessarie a giungere a una valutazione consapevole. Individuare eventuali aree di miglioramento ed esigenze formative.
4	Compilare la scheda on line tra il I e il 28 febbraio
5	Analizzare gli obiettivi assegnati al personale della struttura per il 2019 al fine di illustrarli nell'ambito del colloquio individuale o in colloqui di gruppo (di cui predisporre un foglio firma)
6	Preparare il colloquio individuale e convocare ciascun Valutato con congruo preavviso
7	Dal I al 31 marzo effettuare il colloquio individuale ed eventuali colloqui di gruppo per l'illustrazione degli obiettivi 2019, seguendo i suggerimenti indicati in appendice
8	Completare il processo di compilazione della scheda per renderla accessibile al Valutato, seguendo le istruzioni fornite. Conservare agli atti il foglio firma per eventuali colloqui di gruppo di illustrazione degli obiettivi
9	Redigere un verbale sintetico del colloquio, soltanto nei seguenti casi: > richiesta del Valutato > criticità causate da gravi scostamenti rispetto alle attese o altri motivi > colloquio svolto al rientro del dipendente assente nel periodo I febbraio – 31 marzo 2019 > personale non valutato per il 2018 (perché presente per meno di 30 giorni nell'anno) o assunto nel 2019, non presente sul sistema, per quanto riguarda attese e obiettivi 2019.
10	Comunicare entro il 10 aprile per email a programmazioneecontrollo@unige.it l'avvenuta effettuazione dei colloqui (individuali e di gruppo) (sezione 1.5 - comunicazioni al Direttore Generale) indicando i nominativi dei dipendenti per i quali, eventualmente, non è stato possibile procedere al colloquio, le relative motivazioni e le modalità alternative adottate.

APPENDICE

A) SUGGERIMENTI PER LO SVOLGIMENTO DEL COLLOQUIO INDIVIDUALE

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

Nel caso in cui il Valutatore deleghi lo svolgimento del colloquio al Valutatore intermedio o al Referente, si suggerisce che sia solo una di queste due figure a condurre direttamente il colloquio, affinché il Valutato possa sentirsi a suo agio, non in posizione di minoranza, libero da tensioni e da timori che potrebbero bloccarlo o farlo chiudere in difesa. Creare un clima professionale e di fiducia diventa perciò un presupposto indispensabile affinché il colloquio possa instaurarsi su basi di collaborazione ed apertura.

Il colloquio è un momento delicato, che va preparato con attenzione. E' importante sottolineare che il Valutatore dovrà condurre il colloquio di valutazione ricordandosi che l'**oggetto del giudizio non è la persona, ma unicamente la sua prestazione,** e provvedere così a discutere fatti, dati e informazioni e non fare riferimento a caratteristiche personali, ad analizzare i problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.

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

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

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

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

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

B) PRINCIPI ED ERRORI COMUNI

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

1. La valutazione deve tenere conto del ruolo, della categoria e dell'area di appartenenza del dipendente: non è possibile chiedere al dipendente comportamenti non ricompresi nelle mansioni esigibili. Per questo motivo è necessario porre la massima attenzione affinché la valutazione non sia condizionata dalla categoria, dall'area o dal ruolo.
2. La valutazione deve tenere conto delle competenze (conoscenze, capacità e abilità professionali) richieste dal ruolo. Anche per questo motivo è necessario porre la massima attenzione affinché la valutazione non sia condizionata dalla categoria, dall'area o dal ruolo.
3. La valutazione deve tenere conto dei mezzi messi a disposizione del dipendente dalla struttura.
4. La disponibilità alla flessibilità delle mansioni costituisce elemento positivo di valutazione.
5. I rapporti personali tra Valutato e Valutatore devono rimanere estranei al processo di valutazione.
6. La valutazione deve sempre tenere conto del fine di fornire un servizio adeguato all'utenza, esterna ed interna.

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

Influenza dei pregiudizi (stereotipi). I pregiudizi possono, in misura maggiore o minore, fare interpretare le azioni compiute da una persona in modo del tutto soggettivo e non giustificato. Nelle valutazioni hanno un peso elevato le esperienze passate per cui si rischia, ad esempio, di valutare in modo meno severo chi ha dato buoni risultati e viceversa si guarda in modo più severo chi nel recente passato ha lavorato con minore intensità.
Influenza dei sentimenti personali. Occorre sempre evitare di far riferimento ai sentimenti personali nei confronti del Valutato: i rapporti di amicizia, di gratitudine, di collaborazione, di simpatia o antipatia possono influenzare il giudizio, anche se in buona fede. Pertanto occorre attenersi ai fatti concreti, non è la verifica di una rapporto personale, ma dei comportamenti organizzativi tenuti e risultati raggiunti o meno da un collaboratore.
Influenza dei giudizi precedenti. Ogni situazione di valutazione è una situazione nuova, pertanto non bisogna rifarsi a giudizi espressi in precedenza. Giudizi precedentemente formulati su una persona possono indurre il Valutatore a mantenere costante il proprio giudizio a distanza di tempo, più di quanto la situazione lo giustifichi.
Tendenza mediana. Altro pericolo da evitare è la tendenza mediana, che si verifica quando il Valutatore, preoccupato di esprimere giudizi positivi o negativi, fa una media dei comportamenti. In questo modo si ha un generale appiattimento delle valutazioni e non possono essere fornite indicazioni di miglioramento.
Effetto della persona simile a me. In questo caso si tende a valutare gli altri con lo stesso metro con cui si giudica se stessi. Quindi il Valutatore tende a giudicare positivamente o negativamente chi ha una o più caratteristiche del proprio comportamento.
Effetto alone. Si ha quando una sola caratteristica della persona da valutare, positiva o negativa, condiziona il giudizio sulle altre caratteristiche. Ciò si verifica più spesso quando si deve dare una valutazione in fretta, quando si hanno poche informazioni dirette e si devono recuperare dalla memoria gli elementi necessari per completare l'elaborazione del giudizio.
Condizionamento della posizione/del ruolo. Si attribuiscono valutazioni più alte ai ruoli più importanti e che rivestono una posizione elevata.
Effetto prime e ultime impressioni. Si ha quando l'elaborazione del giudizio di valutazione viene influenzata unicamente dalle prime impressioni o da quelle ricevute per ultime, non tenendo in debito conto i cambiamenti comunque avvenuti.
Errore di generosità. Si ha quando si danno valutazioni elevate per non "recare danno" al Valutato.
La trappola della finta eccellenza di massa. Spesso si preferisce attribuire punteggi elevati in maniera indistinta per non penalizzare nessun collaboratore rispetto all'incentivo economico legato al risultato della

valutazione; tuttavia, questo atteggiamento Valutativo distorce la percezione da parte del collaboratore della sua reale prestazione e non permette di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento, tanto meno di premiare chi si è distinto con una prestazione sopra la norma. Le valutazioni eccellenti, cioè con il massimo punteggio, dovrebbero essere contenute, ovvero riguardare un ristretto numero di persone con caratteristiche di professionalità significative e quindi non rappresentativi di tutti i Valutati. Tali valutazioni richiedono, inoltre, una adeguata motivazione.
La valutazione media non è mediocre. Si è portati a pensare che medio sia sinonimo di mediocre, invece tra i due termini esiste una profonda differenza: il mediocre non apporta nessun contributo all'organizzazione, il medio invece svolge adeguatamente i propri compiti. Confondere le due categorie comporta una distorsione nelle valutazioni che porta i Valutatori ad attribuire punteggi elevati a tutti i collaboratori. Considerando il funzionamento di una grande organizzazione, la prestazione più importante e significativa è quella che, in fase di valutazione, ottiene un punteggio sui livelli intermedi della scala. Non sono, infatti, i pochi eccellenti a fare una buona organizzazione, bensì una maggioranza di persone nella media, capaci e con una professionalità adeguata al proprio compito.
Confondere la valutazione con il punteggio. Un errore comune, frequente anche tra i Valutati, è quello di ridurre la valutazione all'esito quantitativo del punteggio. In realtà, la valutazione è molto più del semplice punteggio: è l'insieme delle considerazioni in merito alla prestazione di un collaboratore, sulla base di informazioni di diverso tipo. Il punteggio non è altro che una semplificazione di tali considerazioni di più ampio respiro, che consente di quantificare e rendere più fruibile la valutazione ai fini retributivi. La valutazione fa quindi riferimento più al giudizio qualitativo che al punteggio attribuito. E' importante che il Valutatore abbia chiara questa distinzione perché possa, in sede di restituzione, valorizzare le considerazioni qualitative che sottostanno al punteggio, semplice sintesi matematica di un giudizio molto più articolato e complesso.

C) L'ACCESSO AL SOFTWARE PER LA GESTIONE DELLA VALUTAZIONE

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

L'ACCESSO PER IL VALUTATORE

Per accedere al sistema, il Valutatore deve:

1. Collegarsi, da qualsiasi computer dotato di accesso a internet anche esterno alla rete di Ateneo, all'indirizzo:
   https://valperf.unige.it/web/
2. inserire le proprie credenziali Unigepass (le stesse utilizzate per accedere al cedolino on line).
3. cliccare sul pulsante "**Valutazione del personale**" in alto a destra.
4. selezionare il dipendente da valutare cliccando sul nominativo.
5. compilare i campi della scheda con la valutazione in decimi relativa ai 10 indicatori comportamentali, in base a quanto rilevato nel corso del 2018.
6. compilare, se necessario, i campi "**annotazioni**", "**esigenze formative individuali**", "**indicazioni di miglioramento**".
7. inserire la data del colloquio nel campo "**data del colloquio**" (in automatico appare quella in cui si compila la scheda).
8. indicare il **nome del valutatore** nel campo apposito (Direttore Generale o Dirigente). Il nome del compilatore della scheda viene indicato in automatico sulla scheda in pdf o html.
9. indicare il ruolo organizzativo previsto per il 2019, solo se modificato rispetto al precedente, nel campo "**ruolo 2019**".

10. salvare la scheda una volta compilata, cliccando sul pulsante “**salva scheda**” in basso a sinistra.

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

La scheda può essere salvata in formato **pdf** o **html** selezionando la corrispondente icona, in alto a destra, e stampata.

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

L’ACCESSO PER IL VALUTATO

Per accedere, il Valutato deve:

1. collegarsi, da qualsiasi computer dotato di accesso a internet anche esterno alla rete di Ateneo, all'indirizzo:
   https://valperf.unige.it/web/
2. inserire le proprie credenziali Unigepass (le stesse utilizzate per accedere al cedolino on line).
3. cliccare su “**Performance”**, sulla banda blu in alto a sinistra
4. Selezionare “**Scheda di valutazione**”

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

Entro 15 giorni dal termine del periodo di svolgimento dei colloqui, il Valutato, visualizzando la propria scheda *on line* secondo le istruzioni fornite, potrà verificare la corrispondenza tra i dati presenti sul sistema informatico e la valutazione comunicata in sede di colloquio. Dopo tale data, se non pervengono segnalazioni contrarie da parte del Valutato, la presa visione della scheda si darà per avvenuta e i dati presenti a sistema saranno considerati definitivi, salvo ricorso al Comitato di garanzia.

TABELLA A

SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO 2018

ATTESE

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

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

TIPOLOGIE SCHEDE

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

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

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

DIREZIONE GENERALE E CEDIA– PERSONALE DEI SETTORI (UFFICI, SPORTELLI) (schede 19-20)

DIREZIONE GENERALE E CEDIA – INCARICHI DI RESPONSABILITA' ED EP (schede 21--25)

TABELLA A

STRUTTURE FONDAMENTALI 2018

PERSONALE DELLE UNITÁ

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

1. ADDETTO AL SERVIZIO AMMINISTRATIVO-CONTABILE (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

2. ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA DIDATTICA (SCUOLE, DIPARTIMENTI, CENTRI) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

3. ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI E CENTRI) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

4. ADDETTO AL SERVIZIO INFORMATICO (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

5. ADDETTO AL SERVIZIO GENERALE LOGISTICO (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

6. ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO TECNICO E SANITARIO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI E GBH) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

7.TECNICO CON PROFESSIONALITÁ SPECIFICA (DIPARTIMENTI DELLE SCUOLE POLITECNICA, SCIENZE MFN, SCIENZE MEDICHE E FARMACEUTICHE) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

Competenze gestionali

Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità

Garantisce l’accuratezza del proprio lavoro e la manutenzione delle attrezzature nel rispetto degli standard idonei

Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo

Competenze relazionali

Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità

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

Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea

Competenze d’innovazione

Analizza i problemi, individuando tra gli elementi critici quelli siginificativi

Individua soluzioni in base alle evidenze tecniche

8. ADDETTO AL SERVIZIO BIBLIOTECARIO (BIBLIOTECHE, CSSBA) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

TABELLA A

STRUTTURE FONDAMENTALI 2018

RESPONSABILI DI UNITÁ

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

(*) Per le Scuole nelle quali è stato costituito lo Sportello Unico Studenti: RESPONSABILE DELL'UNITÀ SUPPORTO ALLA DIDATTICA

9. RESPONSABILE DELL'UNITÀ AMMINISTRATIVO-CONTABILE (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

10. RESPONSABILE DELL'UNITÀ SUPPORTO ALLA DIDATTICA (DIPARTIMENTI E CENTRI) - UNITÀ SUPPORTO ALLA DIDATTICA E SPORTELLO STUDENTE (SCUOLE) (*) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
Competenze tecnico professionali	*Competenze tecnico professionali*	*Competenze tecnico professionali*
Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali	Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali	Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali
Diffonde le competenze tecnico professionali possedute	Diffonde le competenze tecnico professionali possedute	Diffonde le competenze tecnico professionali possedute
Competenze gestionali	*Competenze gestionali*	*Competenze gestionali*
Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate	Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate	Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate
Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore	Modifica il proprio comportamento quando necessario	Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi
Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo	Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo	Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo
Competenze relazionali	*Competenze relazionali*	*Competenze relazionali*
Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni	Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo	Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità
Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente	Fornisce correttamente le informazioni richieste	Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore
Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle	Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle	Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle
Fornisce correttamente il servizio secondo quanto previsto dalle procedure	Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure	Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea
Competenze d'innovazione	*Competenze d'innovazione*	*Competenze d'innovazione*
Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario	Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario	Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica

(*) Per le Scuole nelle quali è stato costituito lo Sportello Unico Studenti: RESPONSABILE DELL'UNITÀ SUPPORTO ALLA DIDATTICA

11. RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI SUPPORTO ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI E CENTRI) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
Competenze tecnico professionali Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Diffonde le competenze tecnico professionali possedute	*Competenze tecnico professionali* Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Diffonde le competenze tecnico professionali possedute	*Competenze tecnico professionali* Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Diffonde le competenze tecnico professionali possedute
Competenze gestionali Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo	*Competenze gestionali* Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Modifica il proprio comportamento quando necessario Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo	*Competenze gestionali* Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo
Competenze relazionali Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle Fornisce correttamente il servizio secondo quanto previsto dalle procedure	*Competenze relazionali* Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo Fornisce correttamente le informazioni richieste Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure	*Competenze relazionali* Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea
Competenze d'innovazione Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario	*Competenze d'innovazione* Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario	*Competenze d'innovazione* Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica

12. RESPONSABILE DELL'UNITÀ LOGISTICA (SCUOLE) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

13. RESPONSABILE DELL'UNITÀ TECNICA (DIPARTIMENTI DELLE SCUOLE DI SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

14. RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI FRONT OFFICE (BIBLIOTECHE) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

15. RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI BACK OFFICE (BIBLIOTECHE) - UNITÀ DI GESTIONE BIBLIOTECARIA (CSSBA) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

TABELLA A

STRUTTURE FONDAMENTALI 2018

INCARICHI DI RESPONSABILITÁ

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

16. SEGRETARIO AMMINISTRATIVO (SCUOLE, DIPARTIMENTI, CENTRI) /DIRETTORE DI CENTRO SERVIZI 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

Competenze gestionali

Riconosce i rischi e organizza il lavoro per farvi fronte

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

Contribuisce proficuamente a consolidare il clima organizzativo

Organizza e promuove proficuamente il lavoro di gruppo

Competenze relazionali

Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali

Sfrutta i margini di trattativa esistenti e gestisce i conflitti

Competenze d'innovazione

Sceglie quando ci sono più alternative tecniche possibili quella più idonea

Comprende le priorità e organizza il lavoro di conseguenza

17. COORDINATORE TECNICO (DIPARTIMENTI E GBH) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

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

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

Competenze d'innovazione
Organizza il lavoro in modo da massimizzare in base alle risorse disponibili i risultati
Gestisce proficuamente i mutamenti organizzativi adeguando il metodo di lavoro

Comprende le priorità e organizza il lavoro di conseguenza

18. DIRETTORE BIBLIOTECA E CSSBA 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

Competenze gestionali

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

Contribuisce proficuamente a consolidare il clima organizzativo

Organizza e promuove proficuamente il lavoro di gruppo

Competenze relazionali

Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali

Riconosce le esigenze degli utenti e organizza il lavoro per soddisfarle

Sfrutta i margini di trattativa esistenti e gestisce i conflitti

Competenze d'innovazione

Sceglie quando ci sono più alternative tecniche possibili quella più idonea

Comprende le priorità e organizza il lavoro di conseguenza

TABELLA A

DIREZIONE GENERALE E CEDIA 2018

PERSONALE DEI SETTORI (UFFICI, SPORTELLI)

N°	Tipologia scheda
19	ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE NEL SETTORE (UFFICIO, SPORTELLO)
20	ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE NEL SETTORE (UFFICIO, SPORTELLO)

19. ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE NEL SETTORE (UFFICIO, SPORTELLO) (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

20. ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE NEL SETTORE (UFFICIO, SPORTELLO) (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

DIREZIONE GENERALE E CEDIA 2018

INCARICHI DI RESPONSABILITÁ ED EP

N°	Tipologia scheda
21	CAPO SETTORE (UFFICIO, SPORTELLO) CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE
22	CAPO SETTORE (UFFICIO, SPORTELLO) CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE
23	CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE
24	CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE
25	PERSONALE DI CATEGORIA EP SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

21. CAPO SETTORE (UFFICIO, SPORTELLO) CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

Competenze gestionali

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

Contribuisce proficuamente a consolidare il clima organizzativo

Organizza e promuove proficuamente il lavoro di gruppo

Competenze relazionali

Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali

Riconosce le esigenze degli utenti e organizza il lavoro per soddisfarle

Sfrutta i margini di trattativa esistenti e gestisce i conflitti

Competenze d'innovazione

Sceglie quando ci sono più alternative tecniche possibili quella più idonea

Comprende le priorità e organizza il lavoro di conseguenza

22. CAPO SETTORE (UFFICIO, SPORTELLO) CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

Competenze gestionali

Riconosce i rischi e organizza il lavoro per farvi fronte

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

Contribuisce proficuamente a consolidare il clima organizzativo

Organizza e promuove proficuamente il lavoro di gruppo

Competenze relazionali

Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali

Sfrutta i margini di trattativa esistenti e gestisce i conflitti

Competenze d'innovazione

Sceglie quando ci sono più alternative tecniche possibili quella più idonea

Comprende le priorità e organizza il lavoro di conseguenza

23. CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

Competenze gestionali

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

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

Competenze relazionali

Comunica in modo efficace con qualsiasi interlocutore e in qualsiasi situazione

Crea una rete di relazioni con tutti gli interlocutori potenzialmente utili

Organizza il lavoro in modo da massimizzare in base alle risorse disponibili la soddisfazione degli utenti

Consolida il clima organizzativo

Competenze d'innovazione

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

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

24. CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

Competenze gestionali

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

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

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

Competenze relazionali

Comunica in modo efficace con qualsiasi interlocutore e in qualsiasi situazione

Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali

Consolida il clima organizzativo

Competenze d'innovazione

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

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

25. PERSONALE DI CATEGORIA EP SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2018

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde le competenze tecnico professionali possedute

Competenze gestionali

Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità

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

Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo

Competenze relazionali

Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità

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

Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea

Competenze d'innovazione

Analizza i problemi, individuando tra gli elementi critici quelli siginificativi

Individua le soluzioni secondo criteri di efficacia ed economicità

SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO 2019

ATTESE

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

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

TIPOLOGIE SCHEDE

STRUTTURE FONDAMENTALI – PERSONALE SENZA INCARICO DI RESPONSABILITA' O POSIZIONE ORGANIZZATIVA (schede 1-8)

STRUTTURE FONDAMENTALI – RESPONSABILI DI UNITA' (schede 9-14)

STRUTTURE FONDAMENTALI – INCARICHI DI RESPONSABILITA' (schede 15-17)

DIREZIONE GENERALE E CEDIA– PERSONALE DEI SETTORI, UFFICI, SPORTELLI (schede 18-19)

DIREZIONE GENERALE E CEDIA – INCARICHI DI RESPONSABILITA' ED EP (schede 20-24)

STRUTTURE FONDAMENTALI 2019

PERSONALE SENZA INCARICO DI RESPONSABILITA' O POSIZIONE ORGANIZZATIVA

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

1. ADDETTO AL SERVIZIO AMMINISTRATIVO-CONTABILE (DIPARTIMENTI, SCUOLE, CENTRI) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

2. ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA DIDATTICA (SCUOLE, DIPARTIMENTI, CENTRI) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

3. ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI E CENTRI) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

4. ADDETTO AL SERVIZIO INFORMATICO (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

5. ADDETTO AL SERVIZIO GENERALE LOGISTICO (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

6. ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO TECNICO E SANITARIO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI E CENTRI) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

7.TECNICO CON PROFESSIONALITÁ SPECIFICA (DIPARTIMENTI DELLE SCUOLE POLITECNICA, SCIENZE MFN, SCIENZE MEDICHE E FARMACEUTICHE) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

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

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

Competenze d'innovazione
Analizza i problemi, individuando tra gli elementi critici quelli siginificativi
Individua soluzioni in base alle evidenze tecniche

8. ADDETTO AL SERVIZIO BIBLIOTECARIO (BIBLIOTECHE) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

STRUTTURE FONDAMENTALI 2019

RESPONSABILI DI UNITÁ

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

(*) Per le Scuole nelle quali è stato costituito lo Sportello Unico Studenti: RESPONSABILE DELL'UNITÀ SUPPORTO ALLA DIDATTICA

9. RESPONSABILE DELL'UNITÀ AMMINISTRATIVO-CONTABILE (DIPARTIMENTI, , CENTRI) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

10. RESPONSABILE DELL'UNITÀ SUPPORTO ALLA DIDATTICA (DIPARTIMENTI E CENTRI) - UNITÀ SUPPORTO ALLA DIDATTICA E SPORTELLO STUDENTE (SCUOLE) (*) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
Competenze tecnico professionali Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Diffonde le competenze tecnico professionali possedute *Competenze gestionali* Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo *Competenze relazionali* Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle Fornisce correttamente il servizio secondo quanto previsto dalle procedure *Competenze d'innovazione* Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario	*Competenze tecnico professionali* Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Diffonde le competenze tecnico professionali possedute *Competenze gestionali* Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Modifica il proprio comportamento quando necessario Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo *Competenze relazionali* Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo Fornisce correttamente le informazioni richieste Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure *Competenze d'innovazione* Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario	*Competenze tecnico professionali* Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Diffonde le competenze tecnico professionali possedute *Competenze gestionali* Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo *Competenze relazionali* Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea *Competenze d'innovazione* Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica

(*) Per le Scuole nelle quali è stato costituito lo Sportello Unico Studenti: RESPONSABILE DELL'UNITÀ SUPPORTO ALLA DIDATTICA

11. RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI SUPPORTO ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI E CENTRI) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
Competenze tecnico professionali Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Diffonde le competenze tecnico professionali possedute *Competenze gestionali* Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Modifica il proprio comportamento quando richiesto dal superiore Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo *Competenze relazionali* Utilizza un linguaggio chiaro e adatto alle situazioni Fornisce correttamente le informazioni richieste più frequentemente Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle Fornisce correttamente il servizio secondo quanto previsto dalle procedure *Competenze d'innovazione* Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario	*Competenze tecnico professionali* Coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Diffonde le competenze tecnico professionali possedute *Competenze gestionali* Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Modifica il proprio comportamento quando necessario Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo *Competenze relazionali* Utilizza un linguaggio chiaro differenziandolo in base agli interlocutori e alle situazioni e attua un ascolto attivo Fornisce correttamente le informazioni richieste Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure *Competenze d'innovazione* Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario	*Competenze tecnico professionali* Segnala le esigenze e coglie ogni possibile occasione di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Diffonde le competenze tecnico professionali possedute *Competenze gestionali* Organizza proficuamente il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Adatta autonomamente la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Supporta e agevola proficuamente il lavoro di gruppo *Competenze relazionali* Utilizza proficuamente lo strumento idoneo di comunicazione a seconda delle finalità Fornisce chiaramente e correttamente tutte le informazioni utili secondo la situazione e l'interlocutore Prevede le esigenze più comuni degli utenti e individua gli strumenti a disposizione per soddisfarle Fornisce correttamente il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea *Competenze d'innovazione* Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica

12. RESPONSABILE DELL'UNITÀ TECNICA (DIPARTIMENTI DELLE SCUOLE DI SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI E SIMAV) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

13. RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI FRONT OFFICE (BIBLIOTECHE) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

14. RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI BACK OFFICE (BIBLIOTECHE) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

STRUTTURE FONDAMENTALI 2019

INCARICHI DI RESPONSABILITÁ

N°	Tipologia scheda
15	RESPONSABILE (SEGRETARIO)AMMINISTRATIVO, DIRETTORE (DIPARTIMENTI, CENTRI)
16	COORDINATORE TECNICO (DIPARTIMENTI E CENTRO PER IL PONENTE LIGURE)
17	DIRETTORE BIBLIOTECA

15. RESPONSABILE (SEGRETARIO) AMMINISTRATIVO, DIRETTORE (DIPARTIMENTI, CENTRI) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

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

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

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

16. COORDINATORE TECNICO (DIPARTIMENTI E) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

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

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

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

17. DIRETTORE BIBLIOTECA 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

Competenze gestionali
Organizza in base alle risorse disponibili il lavoro garantendo una distribuzione adeguata dei carichi di lavoro tra i collaboratori
Contribuisce proficuamente a consolidare il clima organizzativo
Organizza e promuove proficuamente il lavoro di gruppo

Competenze relazionali
Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali
Riconosce le esigenze degli utenti e organizza il lavoro per soddisfarle
Sfrutta i margini di trattativa esistenti e gestisce i conflitti

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

DIREZIONE GENERALE E CEDIA 2019

PERSONALE SENZA INCARICO DI RESPONSABILITA' O POSIZIONE ORGANIZZATIVA

N°	Tipologia scheda
18	ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE NEL SETTORE, UFFICIO, SPORTELLO
19	ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE NEL SETTORE, UFFICIO, SPORTELLO

18. ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE NEL SETTORE,UFFICIO, SPORTELLO (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

19. ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE NEL SETTORE, UFFICIO,SPORTELLO) (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

DIREZIONE GENERALE E CEDIA 2019

INCARICHI DI RESPONSABILITÁ ED EP

N°	Tipologia scheda
20	CAPO SETTORE, CAPO UFFICIO, RESPONSABILE SPORTELLO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE
21	CAPO SETTORE, CAPO UFFICIO, RESPONSABILE SPORTELLOCON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE
22	CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE
23	CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE
24	PERSONALE DI CATEGORIA EP SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

20. CAPO SETTORE, CAPOUFFICIO, RESPONSABILE SPORTELLO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

Competenze gestionali
Organizza in base alle risorse disponibili il lavoro garantendo una distribuzione adeguata dei carichi di lavoro tra i collaboratori
Contribuisce proficuamente a consolidare il clima organizzativo
Organizza e promuove proficuamente il lavoro di gruppo

Competenze relazionali
Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali
Riconosce le esigenze degli utenti e organizza il lavoro per soddisfarle
Sfrutta i margini di trattativa esistenti e gestisce i conflitti

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

21. CAPO SETTORE, CAPO UFFICIO RESPONSABILE SPORTELLO) CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

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

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

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

22. CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONTOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

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

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

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

23. CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACKOFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

Competenze gestionali
Pianifica efficacemente obiettivi, fasi, tempi e risorse per le attività da realizzare
Organizza in base alle risorse disponibili il lavoro in modo da garantire il miglior risultato con il minor costo
Monitora e valuta l'andamento e i risultati delle attività e del personale e mette in atto le possibili azioni di miglioramento

Competenze relazionali
Comunica in modo efficace con qualsiasi interlocutore e in qualsiasi situazione
Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali
Consolida il clima organizzativo

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

24. PERSONALE DI CATEGORIA EP SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA (DIREZIONE GENERALE, CEDIA) 2019

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

Competenze gestionali
Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità
Organizza in base alle risorse disponibili il lavoro in modo da garantire il miglior risultato con il minor costo
Fornisce un contributo determinante al lavoro di gruppo

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

Competenze d'innovazione
Analizza i problemi, individuando tra gli elementi critici quelli siginificativi
Individua le soluzioni secondo criteri di efficacia ed economicità

TABELLA B

OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO 2019

Al personale tecnico amministrativo di tutte le strutture è attribuito per il 2019 l'obiettivo *27. Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna* definito nella sezione LA PERFORMANCE INDIVIDUALE e nell' ALLEGATO TECNICO del *Piano integrato*, disponibile all'indirizzo:
https://intranet.unige.it/personale/Sistemadivalutazionedelpersonaletecnicoamministrativo.html

di seguito riportato:

N.	OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET 2019
27	Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	NO	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%

Esso prevede che sia svolta, sotto la coordinazione del dirigente e dei titolari di posizione organizzativa presso la struttura, un'analisi degli esiti del questionario annuale di customer satisfaction somministrato dall'Area Direzionale a studenti, docenti, direttori di Dipartimento, presidi di Scuola e presidenti di Centro, responsabili di progetto e coordinatori di corso di studio, organi di governo, dirigenti e personale tecnico amministrativo, o altre indagini sulla soddisfazione dell'utenza esterna ed interna in relazione servizi erogati, anche svolte ad hoc direttamente dalla struttura erogante, o altri indicatori di qualità, e che siano individuati correttivi e miglioramenti dei servizi, e definito un piano di applicazione. Le specifiche tecniche dell'indicatore sono definite nell' ALLEGATO TECNICO.

Come previsto dal *Sistema di Misurazione e valutazione della performance*, l'obiettivo costituisce obiettivo individuale per chi riveste un incarico di responsabilità (Capi Servizio, Capi Settore, Capi Ufficio, Responsabili di Sportello, Direttori di Biblioteca, Direttori di Centro servizi, Responsabili amministrativi ed equiparati, Coordinatori tecnici), e obiettivo di gruppo per il restante personale.
Tale assegnazione è tesa a favorire la collaborazione e il lavoro di gruppo rispetto alla frammentazione delle attività e alla competizione.

In particolare, a seconda della categoria di appartenenza e del ruolo organizzativo rivestito dal personale, la partecipazione individuale e di gruppo al raggiungimento dell'obiettivo è così declinata:

RUOLO ORGANIZZATIVO	TIPOLOGIA OBIETTIVO	ATTIVITA' RICHIESTA
Dirigenti	Individuale	Costituzione di gruppi di lavoro all'interno dell'Area o presso le Strutture fondamentali. Coordinamento generale dell'attività di analisi condivisa degli esiti del questionario annuale di customer satisfaction, di altre indagini sulla soddisfazione dell'utenza o di indicatori di qualità del servizio. Disposizione dello svolgimento di eventuali indagini ad hoc sulla soddisfazione dell'utenza o rilevazione indicatori di qualità dei servizi.

		Verifica delle relazioni dei gruppi di lavoro sulle criticità individuate e della validità delle proposte di correttivi/miglioramenti presentate. Definizione di un piano di applicazione. Presentazione delle proposte al Direttore Generale entro il 31.12.2019.
Personale di categoria D e EP con incarico (Capo Servizio, Capo Settore, Capo Ufficio, Responsabile di Sportello, Responsabile Amministrativo, Direttore di Biblioteca, Direttore di Centro, Coordinatore tecnico)	Individuale	Coordinamento dei gruppi di lavoro all'interno della struttura di competenza. Coordinamento dell'attività di analisi condivisa degli esiti del questionario annuale di customer satisfaction, di altre indagini sulla soddisfazione dell'utenza o di indicatori di qualità dei servizi offerti. Svolgimento di eventuali indagini ad hoc sulla soddisfazione dell'utenza o rilevazione indicatori di qualità dei servizi. Presentazione al dirigente di una relazione contenente proposte di di correttivi/miglioramenti dei servizi di competenza.
Restante Personale	Di gruppo	Partecipazione ai gruppi di lavoro per l'analisi condivisa degli esiti del questionario annuale di customer satisfaction, di altre indagini sulla soddisfazione dell'utenza o di indicatori di qualità dei servizi offerti. Contributo all'attività di analisi delle criticità. Contributo all'individuazione di proposte di correttivi/miglioramenti dei servizi.

Gli esiti del questionario annuale di customer satisfaction, in via di somministrazione, saranno forniti dall'Area Direzionale appena disponibili.