



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

Estratto del verbale del Nucleo di Valutazione

Riunione del 7 novembre 2022

Il giorno 7 novembre 2022 alle ore 9, debitamente convocato, si è riunito in modalità a distanza tramite piattaforma “Microsoft Teams” il Nucleo di Valutazione di Ateneo con il seguente ordine del giorno:

- 1) Comunicazioni;
- 2) Approvazione verbale seduta del 3 ottobre u.s.;
- 3) Monitoraggio del sistema di AQ:
 - a) prosecuzione esame del modello di Accredimento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA 3);
 - b) preparazione dell’incontro con il Presidio per la Qualità di Ateneo del 5.12.2022;
- 4) Funzioni di OIV:
 - a) Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
 - b) Valutazione partecipativa: esame dei questionari di *customer satisfaction* sui servizi amministrativi e tecnici;
- 5) Varie ed eventuali.

Sono presenti:

- Prof. Luca Persico;
- Prof.ssa Maria Rosaria Tiné (Coordinatrice);
- Prof. Flavio Tonelli;
- Prof.ssa Diana Rossi;
- Prof.ssa Monica Raiteri;
- Sig.na Margherita Valle.

Presenziano ai lavori il dott. Jean Paul Braghin (segretario verbalizzante), Capo Settore Supporto al Nucleo di Valutazione e Programmazione Ministeriale dell’Area Direzionale, e la dott.ssa Emanuela Ghiazza, del medesimo Ufficio.

La piattaforma informatica “Microsoft Teams” è il luogo in cui si considerano presenti il Presidente e il Segretario verbalizzante.

...omissis...

4) Funzioni di OIV:

a) Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

La Coordinatrice ricorda che il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (SMVP), lo strumento metodologico che regola il *ciclo della performance*, deve essere aggiornato annualmente con delibera del Consiglio di Amministrazione, previo parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), come previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009.

La circolare del 9.1.2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica precisa, tuttavia, che l'Amministrazione può ritenere che non vi sia l'esigenza di aggiornare il SMVP e che, in tal caso, sia necessario acquisire il parere dell'OIV.

Per il 2022, in ragione dell'introduzione in itinere del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO), il Collegio aveva, quindi, dato parere positivo alla conferma del SMVP già in vigore nel 2021.

In data 28 ottobre u.s., è pervenuta dall'Amministrazione la proposta definitiva di adeguamento del SMVP per il 2023 (all. 1), che era stata preceduta da un testo preliminare.

La Coordinatrice invita il prof. Tonelli, quale componente delegato, a illustrare il documento.

Il prof. Tonelli informa che il SMVP è stato rivisto, in relazione, oltre che all'introduzione del PIAO, alle aree di miglioramento emerse e alla necessità di adeguamento al recente modello AVA 3, precisando che, come indicato dagli uffici, il testo presentato è stato oggetto di confronto sindacale, come previsto dai CCNL di Area e Comparto.

Le principali novità introdotte si possono così sintetizzare:

Performance organizzativa

- è stata introdotta una descrizione analitica più dettagliata, che tiene conto del già citato modello AVA 3, dei diversi elementi che caratterizzano gli obiettivi, e delle modalità della loro misurazione;
- è stata reintrodotta la *Balanced Scorecard* per la misurazione della *performance organizzativa* dell'Ateneo cui è collegata la previsione di un sistema di indicatori (KPI), propedeutico all'introduzione del controllo di gestione;

Performance individuale

Valutazione del Direttore Generale

- è stata resa opzionale la stesura della relazione del Direttore Generale da presentare al Rettore e al Nucleo di Valutazione in aggiunta a quella sulla performance;
- in fase di valutazione del Direttore Generale il Nucleo di Valutazione "certifica" i dati rilevati, che verranno utilizzati nella *Relazione sulla performance*;

Valutazione dei Dirigenti

- è stata introdotta la possibilità di assegnazione da parte del Direttore Generale di obiettivi individuali ai Dirigenti, al di fuori del PIAO, in accordo con quanto previsto dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- sono state revisionate le schede di valutazione al fine di renderle più chiare;
- sono stati variati i pesi dei diversi elementi della valutazione (obiettivi, competenze organizzative);

Valutazione del personale di comparto

- sono stati inseriti nel SMVP alcuni elementi procedurali prima definiti annualmente dal Direttore Generale con Linee Guida;
- è stata introdotta la possibilità per i Dirigenti di assegnare obiettivi individuali e di gruppo al personale TABS, al di fuori del PIAO, in accordo con quanto previsto dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- sono stati definiti i pesi percentuali degli elementi della valutazione (obiettivi, competenze organizzative) con differenziazione in base alla categoria. L'introduzione dei pesi è necessaria ai fini della definizione della valutazione negativa e degli elementi che vengono rilevati dal Nucleo di Valutazione nella propria Relazione;
- sono state effettuate alcune limitate modifiche (richieste dagli attori del processo fin dal 2018) alle schede di valutazione al fine di renderle più chiare;
- è stata operata una revisione della composizione del Comitato di Garanzia per la valutazione del personale, al fine di renderne più efficace l'azione.

Il Collegio, dopo ampia discussione e constatata la rispondenza del documento alla normativa vigente, apprezza le proposte di modifica, ritenendole conformi agli indirizzi che emergono dal modello AVA 3 e alla conseguente necessità di introdurre gradualmente un sistema integrato di controllo di gestione nell'Ateneo. Il Nucleo di Valutazione valuterà l'efficacia delle modifiche e della loro implementazione nelle prossime relazioni, auspicando fin d'ora un completo sviluppo del percorso di miglioramento del sistema di pianificazione, gestione e controllo delle attività e delle risorse dell'Ateneo.

Il Collegio fornisce, quindi, parere favorevole all'adeguamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per il 2023 come pervenuto dall'Amministrazione e allegato al presente verbale.

Il punto 4 a) dell'o.d.g. è letto e approvato seduta stante.

...omissis...

Alle ore 12.50 la seduta è tolta.

7 novembre 2022

LA COORDINATRICE
Prof.ssa Maria Rosaria Tiné
(firmato digitalmente)

IL SEGRETARIO
Dott. Jean Paul Braghin
(firmato digitalmente)

SISTEMA DI
MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

Sommario

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	1
Titolo I - Principi.....	4
Art. 1. Principi generali.....	4
Art. 2. Disposizioni generali.....	4
Art. 3. Finalità.....	4
Art. 4. Integrazione con gli altri documenti di programmazione nazionale e di Ateneo.....	5
Art. 5. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	5
Art. 6. Integrazione con anticorruzione e trasparenza.....	5
Art. 7. Partecipazione degli utenti al processo di misurazione della <i>performance</i> organizzativa.....	6
Titolo II <i>Performance</i> Organizzativa.....	6
Art. 8. Definizione degli obiettivi.....	6
Art. 9. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.....	8
Art. 10. Valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	8
Art. 11. Soggetti.....	9
Art. 12. Fasi.....	10
Art. 13. Miglioramento continuo del Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>Performance</i>	10
Art. 14. Definizione degli obiettivi esecutivi – <i>Piano Integrato di Attività e Organizzazione</i>	11
Art. 15. Monitoraggio <i>in itinere</i>	11
Art. 16. Valutazione dei risultati e <i>Relazione Annuale sulla Performance</i>	12
Titolo III - <i>Performance</i> individuale.....	12
Capo I - Valutazione del Direttore Generale.....	12
Art. 17. Soggetti.....	12
Art. 18. Oggetto.....	12
Art. 19. Fasi.....	13
Capo II Valutazione dei dirigenti.....	14
Art. 20. Soggetti.....	14
Art. 21. Oggetto.....	14
Art. 22. Fasi.....	14
Art. 23. Obiettivi.....	15
Art. 24. Comportamenti attesi e scheda di valutazione.....	15
Art. 25. Monitoraggio <i>in itinere</i>	15
Art. 26. Valutazione della <i>performance</i> individuale.....	16
Art. 27. Responsabilità dirigenziale.....	16
Art. 28. Procedure di conciliazione.....	16
Capo III – Valutazione del personale tecnico-amministrativo.....	17
Art. 29. Soggetti.....	17
Art. 30. Oggetto.....	18

Art. 31. Fasi.....	19
Art. 32. Obiettivi	20
Art. 33. Comportamenti attesi e scheda di valutazione.....	20
Art. 34. Monitoraggio <i>in itinere</i> e colloquio intermedio	21
Art. 35. Valutazione della <i>performance</i> individuale	22
Art. 36. Elementi comuni al colloquio di valutazione e al colloquio intermedio.....	24
Art. 37. Procedure di conciliazione	25

Allegati:

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

Titolo I - Principi

Art. 1. Principi generali

1. Il presente *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* rappresenta lo strumento metodologico che disciplina la gestione del *ciclo della performance* presso l'Ateneo, ai sensi del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. e delle *Linee Guida per la Gestione Integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane* dell'ANVUR.

Art. 2. Disposizioni generali

1. Il *ciclo della performance* ha quale ambito di applicazione l'attività amministrativa e tecnica svolta dal personale dirigente e tecnico-amministrativo finalizzata a fornire supporto al perseguimento della missione istituzionale dell'università in relazione all'attuazione di politiche e al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività.

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

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

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

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

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

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

Art. 3. Finalità

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

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

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

4. La valutazione della *performance* rappresenta uno strumento informativo e di relazione, finalizzato alla condivisione di informazioni sull'andamento del lavoro, al consolidamento di comportamenti efficaci e

all'individuazione di interventi di supporto per quelli eventualmente non conformi alle attese, in modo da favorire la crescita professionale del personale.

Art. 4. Integrazione con gli altri documenti di programmazione nazionale e di Ateneo

1. L'Ateneo, nell'ambito del processo di programmazione, individua i propri obiettivi specifici tenuto conto degli obiettivi generali definiti mediante linee guida triennali con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri e delle *Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università* che, ai sensi dell'art. 5, comma 01, del D. Lgs. n. 150/2009, prevedono gli obiettivi generali del sistema universitario.

2. Il ciclo di programmazione è "complessivo e integrato" ed attua un raccordo stabile e duraturo tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa negli ambiti di missione dell'Ateneo e il *ciclo della performance*, declinando gli obiettivi strategici, definiti dal *Piano Strategico*, e le azioni, definite dal *Programma Triennale* (L. n. 43/2005), riportati nella Sezione Programmazione-Valore Pubblico, in obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica, definiti nella Sezione Programmazione-Performance del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO), i quali, ai sensi dell'art. 5, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009, costituiscono gli obiettivi specifici del *ciclo della performance* e assumono la denominazione di obiettivi esecutivi.

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

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

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

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

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

Art. 6. Integrazione con anticorruzione e trasparenza

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

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

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

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

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

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

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

1. In applicazione dell'art. 19-*bis* del D. Lgs. n. 150/2009, al fine di promuovere una valutazione partecipativa, nel *ciclo della performance* sono previsti strumenti strutturati di coinvolgimento degli utenti e degli altri *stakeholder*, non solo nel processo di definizione degli obiettivi, ma anche in quello di valutazione del loro grado di raggiungimento.

2. A tal fine, tra gli indicatori di cui all'art. 9, comma 2, per ogni struttura dell'Ateneo è prevista la rilevazione annuale, tramite indagini di *customer satisfaction*, del grado di soddisfazione degli utenti per i servizi offerti, in relazione alla qualità percepita e, tramite indicatori, la misurazione dell'efficacia, in relazione alla qualità erogata.

3. I servizi offerti da ciascuna struttura sono indicati nella carta dei servizi presente sul sito di Ateneo. Gli utenti possono indicare per ciascuno di essi le dimensioni di efficacia che ritengono più importante misurare, rispondendo a una specifica domanda nel questionario di *customer satisfaction*.

4. Gli utenti e gli altri *stakeholder* possono in qualsiasi momento comunicare al Nucleo di Valutazione il proprio grado di soddisfazione anche al di fuori del sistema strutturato previsto ai commi precedenti.

Titolo II *Performance* Organizzativa

Art. 8. Definizione degli obiettivi

1. Il *ciclo della performance* definisce gli obiettivi esecutivi, strumenti di natura programmatica delle attività tecniche e amministrative a supporto alla realizzazione degli obiettivi strategici e operativi (azioni) dell'Ateneo.

2. Gli obiettivi esecutivi sono declinati in una mappa strategica con 4 prospettive e 8 aree strategiche, al fine di evidenziarne il collegamento con gli obiettivi strategici e le finalità realizzative:

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

3. A ciascuna prospettiva, in sede di PIAO è, per ogni triennio, assegnato un peso percentuale tale che la somma dei pesi di tutte le prospettive sia pari a 100%.
4. A ciascun obiettivo all'interno della prospettiva è attribuito un peso percentuale, in modo tale che la somma dei pesi di tutti gli obiettivi della prospettiva sia pari a 100%.
5. Gli obiettivi esecutivi sono rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari e attribuiti ad una o più strutture.
6. Nel caso di obiettivi trasversali è individuata una struttura principalmente responsabile, che fornisce anche i dati utili al monitoraggio, alla misurazione e valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.
7. Nella definizione degli obiettivi, anche ai fini della valutazione della loro realizzabilità, è tenuta in considerazione la modalità di svolgimento della prestazione individuale del personale delle strutture coinvolte.
8. Gli obiettivi esecutivi sono di due tipi:
 - a) di processo, che possono essere “di consolidamento”, ossia volti a consolidare il livello raggiunto, o “di miglioramento”, ossia volti a migliorare tale livello;
 - b) a progetto, che possono essere “a stato avanzamento lavori”, ossia caratterizzati da sotto-attività con termini specifici, o “a fine lavori”.
9. Per ciascun obiettivo sono definiti i seguenti elementi:
 - ✚ indicatore/i e/o cronoprogramma/i;
 - ✚ formula di calcolo di ciascun indicatore;
 - ✚ specifiche dei dati di ciascun indicatore;
 - ✚ valore iniziale o di contesto di ciascun indicatore, se disponibile;
 - ✚ data e fonte di rilevazione di ciascun indicatore;
 - ✚ peso di ciascun indicatore, se più di uno.
10. Per ciascun obiettivo sono inoltre individuate:
 - ✚ le strutture o i soggetti a cui è assegnato (e, per gli obiettivi trasversali, la struttura principalmente responsabile);
 - ✚ le risorse finanziarie e umane destinate;
 - ✚ il risultato atteso (*target*);
 - ✚ il termine di realizzazione previsto.
11. Nell'allegato tecnico del PIAO è prevista, per ogni obiettivo, una scheda contenente i precedenti elementi.

Art. 9. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

1. Gli obiettivi di processo sono misurati tramite uno o più indicatori e sono riferibili ad un arco temporale stabilito, i loro valori sono confrontabili con quelli di altri Atenei o amministrazioni (*benchmarking*) o con la serie storica.
2. Gli indicatori utilizzati possono essere classificati secondo le seguenti dimensioni:
 - ✚ di stato risorse, riferito ad una fotografia delle risorse umane, economico finanziarie e strumentali a disposizione dell'amministrazione;
 - ✚ di risultato, secondo le tipologie di efficacia (capacità di produrre l'effetto e i risultati voluti o sperati, anche in termini di qualità erogata e di qualità percepita) delle attività, efficienza (capacità di utilizzare le risorse), economicità (redditività della gestione);
 - ✚ di impatto, ivi compresa l'equità, in relazione agli effetti della *performance* organizzativa.
3. Ogni triennio, per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi di processo sono individuati, tenuto conto dell'indicazione degli utenti, alcuni *Key Performance Indicator* (KPI) associati a ciascuna prospettiva atti a rappresentare le dimensioni, ivi comprese l'efficienza e l'economicità, dei servizi offerti indicati nella relativa carta, e tra di essi almeno un indicatore di *customer satisfaction* per ciascun servizio e per ciascuna struttura. La rilevazione periodica dei valori di tali KPI contribuisce al controllo di gestione dell'Ateneo.
4. Per gli obiettivi di processo “di consolidamento” viene misurato il rapporto tra il valore dell'indicatore rilevato alla fine del periodo previsto e quello atteso. Per gli obiettivi di processo “di miglioramento”, viene valutato il rapporto tra il miglioramento rilevato a fine anno e quello atteso. In entrambi i casi possono essere individuati valori minimi dell'indicatore da cui far partire la misura o soglie di valori dell'indicatore cui corrispondono percentuali di raggiungimento dell'obiettivo predeterminate (*grading*).
5. Per gli obiettivi a progetto a “stato avanzamento lavori” viene misurato lo scostamento nello stato di avanzamento delle attività rispetto al termine previsto. Per gli obiettivi a progetto “a fine lavori”, viene misurata la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo a seconda del termine entro il quale si sono conclusi i lavori.

Art. 10. Valutazione della *performance* organizzativa

1. Al termine del periodo di riferimento è rilevato il grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascuna prospettiva della mappa strategica. La media ponderata degli obiettivi costituisce il risultato della prospettiva.
2. La media ponderata dei risultati delle prospettive, in applicazione del metodo sotteso alla *Balanced Score Card*, costituisce il risultato della *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.
3. La media, ponderata in base ai rispettivi pesi, del grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi assegnati ad un'Area Dirigenziale o Struttura Fondamentale, costituisce il risultato della *performance* organizzativa della medesima Area Dirigenziale o Struttura Fondamentale.
4. I dati relativi agli indicatori rilevati sono validati dal Nucleo di Valutazione in occasione della formulazione della proposta di valutazione del Direttore Generale di cui al successivo art. 19.
5. Gli scostamenti rispetto ai risultati attesi sono analizzati al fine di valutare l'andamento dell'azione amministrativa e tecnica delle strutture, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo e di individuarne le motivazioni e di progettare e implementare interventi migliorativi.
6. La *performance* organizzativa è rendicontata in relazione ai risultati conseguiti, alle attività svolte, alle motivazioni che hanno condotto a tali esiti e agli interventi migliorativi previsti nella *Relazione Annuale sulla Performance* di cui al successivo art. 16.

Art. 11 Soggetti

1. Il Consiglio di Amministrazione:

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

2. Il Direttore Generale:

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

3. Il Nucleo di Valutazione nelle funzioni di OIV:

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

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

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

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

Art. 12. Fasi

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

Documento/Attività	Attività	Soggetti	Scadenza
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	parere preventivo vincolante	Nucleo di Valutazione	31 gennaio anno di riferimento
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	adozione/adequamento	Consiglio di Amministrazione	31 gennaio anno di riferimento
PROGRAMMA TRIENNALE	adozione	Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e parere del Senato Accademico	30 giugno anno precedente
PROGRAMMA TRIENNALE	aggiornamento	Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e parere del Senato Accademico	31 gennaio anno di riferimento
PROPOSTA DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE E DI BUDGET	proposta	Dirigenti e Strutture Fondamentali	30 settembre anno precedente
BUDGET	definizione del budget	Direttore Generale	31 dicembre anno precedente
BILANCIO DI PREVISIONE	approvazione	Consiglio di Amministrazione	31 dicembre anno precedente
PROPOSTA DI PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)	definizione degli obiettivi	Direttore Generale	31 gennaio anno di riferimento
PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)	adozione	Consiglio di Amministrazione	31 gennaio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	monitoraggio	Direttore Generale, Dirigenti	nel corso dell'anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	comunicazione grado di avanzamento obiettivi a CdA e NdV	Direttore Generale	31 luglio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	eventuale segnalazione a CdA di criticità e della necessità di interventi correttivi	Nucleo di Valutazione	31 luglio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	individuazione criticità e adozione eventuali interventi correttivi	Consiglio di Amministrazione	31 luglio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	informazione al NdV su eventuali interventi correttivi adottati	Direttore Generale	31 luglio anno di riferimento
VALIDAZIONE DEI DATI RELATIVI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	validazione dei dati relativi alla performance organizzativa in sede di proposta di valutazione del Direttore Generale	Nucleo di Valutazione	30 giugno anno successivo
RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE	adozione	Consiglio di Amministrazione	30 giugno anno successivo
RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE	validazione	Nucleo di Valutazione	30 giugno anno successivo
VALUTAZIONE PARTECIPATIVA	comunicazione da parte degli utenti e degli altri stakeholder	Nucleo di Valutazione	qualsiasi momento

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

1. Il Direttore Generale, sulla base dei risultati dell'applicazione, del precedente parere del Nucleo di Valutazione e di eventuali osservazioni degli utenti e degli altri stakeholder, valuta annualmente la necessità di adeguare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nell'ottica del miglioramento continuo.

2. A tal fine, entro il 31 gennaio di ciascun anno, propone le eventuali modifiche, per il parere vincolante al Nucleo di valutazione e, in caso di parere positivo, per l'approvazione al Consiglio di Amministrazione.

3 Nel caso il Direttore Generale non ritenga necessarie modifiche al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ne dà comunicazione al Nucleo di Valutazione e al Consiglio di Amministrazione entro il termine previsto per l'adequamento.

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

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

Art. 15. Monitoraggio *in itinere*

1. Il Direttore Generale, durante l'anno e di concerto con i dirigenti, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi esecutivi e lo stato di utilizzo delle risorse finanziarie e umane previste per il loro perseguimento.
2. Entro il 31 luglio dell'anno di riferimento, il Direttore Generale, sulla base dei dati forniti dai dirigenti, comunica al Nucleo di Valutazione e al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi e le eventuali criticità riscontrate.
3. Sulla base di tali dati, il Nucleo di Valutazione, entro il 31 luglio, verifica l'andamento della *performance* rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala l'eventuale necessità od opportunità di interventi correttivi al Consiglio di Amministrazione.
4. Sulla base degli esiti del monitoraggio e delle eventuali indicazioni del Nucleo di Valutazione, il Consiglio di Amministrazione definisce possibili interventi correttivi o rimodulazioni degli obiettivi, al fine di garantirne la realizzazione.
5. Gli interventi attuati in sede di monitoraggio *in itinere* sono tempestivamente comunicati, insieme al grado di avanzamento degli obiettivi, al Nucleo di Valutazione, riportati nella *Relazione Annuale sulla Performance* e valutati dallo stesso ai fini della validazione.

6. La procedura di cui ai commi 4 e 5 viene adottata anche in caso si verificano, in corso d'anno, eventi imprevedibili, tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione e da richiedere, anche su indicazione del Nucleo di Valutazione, un intervento di riprogrammazione degli obiettivi.
7. Entro la fine dell'anno di riferimento, il Direttore Generale provvede ad una rilevazione pre-consuntiva del grado di raggiungimento degli obiettivi, ai fini di calibrare gli obiettivi definiti nel PIAO dell'anno successivo.

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

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

Titolo III - *Performance* individuale

Capo I - Valutazione del Direttore Generale



Art. 17. Soggetti

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

Art. 18. Oggetto

1. La valutazione del Direttore Generale avviene in base a:

Risultato (70%):

-  40% risultato della *performance* organizzativa complessiva di Ateneo;
-  30% raggiungimento degli obiettivi individuali;

Competenze organizzative (30%):

- ✚ 30% comportamenti organizzativi posti in essere dal Direttore Generale, tra cui la capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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

- ✚ uno o più degli obiettivi esecutivi di *performance* organizzativa dell'Ateneo;
- ✚ ulteriori obiettivi derivanti da, o coerenti con, gli obiettivi esecutivi di *performance* organizzativa, con modalità di misurazione e valutazione coerenti coi principi previsti dagli artt. 9 e 10.

3. Qualora nel PIAO non vengano previsti obiettivi individuali, la *performance* organizzativa complessiva di Ateneo assume un peso pari al 70%, assorbendo il peso relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali.

4. Gli obiettivi individuali del Direttore Generale non concorrono alla *performance organizzativa* complessiva di Ateneo.

Art. 19. Fasi

1. Il Direttore Generale, ai fini della valutazione, può presentare al Rettore e al Nucleo di Valutazione una relazione sintetica sull'attività svolta e sui risultati conseguiti nell'anno precedente, che può essere sostituita dalla presentazione della proposta di *Relazione Annuale sulla performance*.

La valutazione, in particolare, tiene conto dei seguenti elementi:

- a) *Risultato*: risultato della *performance* organizzativa complessiva di Ateneo, misurato come previsto dall'art. 10, comma 2 e validato dal Nucleo di Valutazione in sede di proposta di valutazione, e del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, ove previsti;
- b) *Comportamenti organizzativi*: tenuto conto del dizionario delle competenze (allegato 3), specifiche attività innovative svolte in relazione al miglioramento della qualità dei servizi, allo sviluppo e al benessere organizzativo, con riferimento alle indagini di *customer satisfaction* sui servizi offerti all'utenza, alle analisi del benessere organizzativo o dello stress lavoro-correlato, ove disponibili.

2. Il Nucleo di Valutazione ha facoltà di acquisire ulteriori elementi conoscitivi e di approfondimento che ritenga opportuni per esprimere una valutazione circostanziata, anche tramite confronto diretto con il Direttore Generale o altri soggetti.

3. Il Rettore evidenzia i comportamenti organizzativi posti in essere dal Direttore Generale nell'anno, attribuendo loro un punteggio riferito agli elementi previsti nella scheda di valutazione (allegato 1a), e li presenta al Nucleo di Valutazione anche approfondendoli tramite confronto diretto.

4. In base agli elementi di cui ai commi precedenti, il Nucleo di Valutazione formula una proposta motivata, esprimendo una valutazione complessiva espressa in centesimi, utilizzando la scheda allegata (allegato 1b), che trasmette al Consiglio di Amministrazione.

5. Con tale proposta, il Nucleo di Valutazione valida la misurazione della *performance* organizzativa, delle strutture e complessiva di Ateneo in relazione al grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

6. In caso di eventuali rettifiche rispetto al grado di raggiungimento dei risultati, in sede di approvazione e validazione della *Relazione Annuale sulla Performance*, la voce di valutazione "risultato", e pertanto la valutazione complessiva del Direttore Generale, verrà automaticamente adeguata.

7. Entro il 30 giugno, il Consiglio di Amministrazione, sulla base della proposta del Nucleo di Valutazione, esaminata la relazione di cui al comma 1, della quale è data comunicazione al Senato Accademico, procede alla valutazione motivata del Direttore Generale espressa in centesimi, anche al fine dell'attribuzione della

quota di retribuzione di risultato, secondo i criteri previsti. La valutazione è trasmessa al Direttore Generale, che entro 15 giorni può avvalersi delle procedure conciliative previste dall'art. 28.

Capo II Valutazione dei dirigenti

Art. 20. Soggetti

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

Art. 21. Oggetto

1. La valutazione annuale delle *performance* individuale dei dirigenti avviene in base a:

Risultato (60%):

- ✚ 10% raggiungimento degli obiettivi individuali;
- ✚ 40% raggiungimento degli obiettivi esecutivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità (*performance* organizzativa dell'Area Dirigenziale);
- ✚ 10% risultato della *performance* organizzativa complessiva di Ateneo;

Competenze organizzative (40%):

- ✚ 40% comportamenti organizzativi posti in essere, tra cui la capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. Gli obiettivi individuali sono assegnati con le modalità di cui all'art. 23 e non concorrono alla *performance* *organizzativa* complessiva di Ateneo o di struttura.
3. Qualora non vengano previsti obiettivi individuali, la *performance* organizzativa dell'Area Dirigenziale assume un peso pari al 50%, assorbendo il peso relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali.
4. Nel caso di dirigenti con incarichi di consulenza e studio che non prevedono la responsabilità di una struttura, il raggiungimento degli obiettivi individuali, la cui assegnazione è necessaria, assume un peso pari al 50%, assorbendo il peso relativo alla *performance* organizzativa dell'Area Dirigenziale.

Art. 22. Fasi

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

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

Art. 23. Obiettivi

1. Nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente, il Direttore Generale assegna, sentiti gli interessati, gli obiettivi individuali ai Dirigenti.

2. Gli obiettivi individuali possono essere:

- ✚ uno o più degli obiettivi assegnati alla struttura, o eventualmente ad altre strutture, in sede di PIAO;
- ✚ ulteriori obiettivi derivanti da, o coerenti con, gli obiettivi esecutivi di *performance* organizzativa, con modalità di misurazione e valutazione coerenti coi principi previsti dagli artt. 9 e 10

3. Gli obiettivi individuali e le modalità della loro misurazione e valutazione vengono indicati nell'apposito campo della scheda di valutazione e sono comunicati successivamente al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione.

4. L'assegnazione degli obiettivi individuali può essere modificata o integrata in corso d'anno, motivatamente, dal Direttore Generale, con le stesse modalità di cui ai commi precedenti.

5. Nel colloquio, il Direttore Generale illustra anche gli obiettivi della Struttura per l'anno in corso, assegnati nel PIAO.

Art. 24. Comportamenti attesi e scheda di valutazione

1. A ciascun ruolo dirigenziale corrisponde un insieme univoco di competenze attese, misurate tramite 10 indicatori comportamentali individuati tenuto conto del dizionario delle competenze (allegato 3).

2. Nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente, il Direttore Generale chiarisce le attese relative alle competenze organizzative del dirigente individuando la tipologia di scheda di valutazione (allegato 2a).

3. In tale colloquio, il Direttore Generale contestualizza anche le attese rispetto alla modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

Art. 25. Monitoraggio *in itinere*

1. Il Direttore Generale monitora durante tutto il corso dell'anno l'azione dei dirigenti e verifica periodicamente con gli stessi, anche in gruppo e senza formalità, l'andamento generale delle attività e il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura.

2. In particolare, il Direttore Generale monitora e verifica la qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese all'utenza, anche tenuto conto dell'impatto della modalità di prestazione dell'attività da parte del personale.

Art. 26. Valutazione della *performance* individuale

1. Il dirigente può, mediante l'utilizzo dell'incidente critico o attraverso la redazione di una relazione, formulare una propria autovalutazione da presentare al Direttore Generale entro il 31 gennaio dell'anno successivo.
2. Tra il 1° febbraio e il 28 febbraio, il Direttore Generale formula la valutazione compilando l'apposita scheda (allegato 2a) e la comunica al dirigente mediante colloquio privato individuale in contraddittorio.
3. La valutazione delle competenze organizzative avviene attribuendo un punteggio agli indicatori comportamentali previsti dalla scheda, in relazione a quanto agito dal dirigente durante il periodo di riferimento.
4. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali avviene in base alla documentazione fornita dal dirigente e viene indicata nell'apposito campo della scheda.
5. A tal fine, il Direttore Generale tiene conto dell'influenza di tutte le circostanze e fatti di particolare rilievo che possano aver inciso positivamente o negativamente sulla prestazione lavorativa nel periodo di tempo considerato, compresa la modalità con cui la prestazione è stata resa.
6. Il colloquio, obbligatorio, verbalizzato su richiesta del Direttore Generale o del dirigente, è teso a consentire al valutato di esprimere le proprie osservazioni e al valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione. Le procedure di svolgimento del colloquio di valutazione sono adeguate in modo da permetterne lo svolgimento anche a distanza, assicurando ai valutati le garanzie di partecipazione e di riservatezza.
7. La valutazione è formalizzata con la presa visione della scheda da parte del dirigente, che si dà per avvenuta se non pervengono indicazioni contrarie da parte dello stesso entro 15 giorni dal termine del periodo di svolgimento dei colloqui, salvo ricorso alle procedure di conciliazione.
8. Il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura è rilevato definitivamente in sede di *Relazione Annuale sulla Performance*.
9. Una valutazione complessiva inferiore a 50/100 è considerata negativa e rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*), del D. Lgs. n. 165/2001, ove resa a tali fini specifici.

Art. 27. Responsabilità dirigenziale

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

Art. 28. Procedure di conciliazione

1. È costituito il Comitato dei Garanti in materia di responsabilità dirigenziale, composto da 3 componenti, tra cui un presidente, scelti tra:

- ✚ magistrati;
- ✚ avvocati dello Stato;
- ✚ professori universitari con specifica qualificazione nei settori della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico;
- ✚ dirigenti generali dei ruoli ministeriali;
- ✚ direttori generali di altre università;

✚ dirigenti di altre università o pubbliche amministrazioni.

2. I componenti del Comitato sono nominati dal Rettore, tra personale in servizio o in quiescenza che non sia componente di Organi di Governo dell'Ateneo, e durano in carica tre anni.

3. Il Comitato esamina le osservazioni eventualmente formulate dai dirigenti o dal Direttore Generale entro il 15 marzo dell'anno in cui è stata restituita la valutazione e, laddove accolte, si adopera attivamente per la risoluzione di possibili conflitti sorti nell'ambito del processo di valutazione, affinché le parti possano giungere ad un accordo o, in mancanza, esprime un parere vincolante in merito.

Capo III – Valutazione del personale tecnico-amministrativo

Art. 29. Soggetti

1. È valutato tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo a tempo indeterminato e determinato.

2. La valutazione è effettuata dal dirigente della struttura (*valutatore*) del valutato.

3. Ai fini della valutazione, il valutatore raccoglie una proposta di valutazione da parte del *valutatore intermedio*, ove previsto.

4. Il valutatore intermedio si avvale delle informazioni fornite dal *referente*, ove previsto, il quale ha il compito di acquisirle da tutti i soggetti utili (docenti, utenti, colleghi, altri soggetti).

5. Il *valutatore*, il valutatore *intermedio* e il *referente* sono così individuati:




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

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


Art. 30. Oggetto

1. La valutazione annuale delle *performance* individuale del personale tecnico-amministrativo avviene in base a:

Risultato:

-  raggiungimento degli obiettivi individuali (personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità) e di gruppo (restante personale);
-  raggiungimento degli obiettivi esecutivi assegnati alla struttura di assegnazione (*performance* organizzativa dell'Area Dirigenziale);
-  risultato della *performance* organizzativa complessiva di Ateneo;

Competenze organizzative:

-  comportamenti organizzativi dimostrati rispetto ai comportamenti attesi in relazione all'area, alla categoria e al ruolo rivestito.

2. Gli obiettivi individuali o di gruppo sono assegnati con le modalità di cui all'art. 32 e non concorrono alla *performance organizzativa* complessiva di Ateneo o di struttura.

3. Il peso del risultato e delle competenze organizzative varia in base alla categoria e al conferimento di incarichi:

Categoria	Risultato Obiettivi individuali o di gruppo	Risultato <i>Performance</i> organizzativa di struttura	Risultato <i>Performance</i> organizzativa complessiva di Ateneo	Competenze organizzative
B, C	30%			70%
D	40%			60%
D con incarichi di responsabilità	30%	20%	10%	40%
EP	30%	20%	10%	40%
EP con incarichi di responsabilità	40%	10%	10%	40%

4. Per il personale la cui modalità di lavoro prevalente è il lavoro agile, le percentuali di cui al comma precedente, indipendentemente dalla categoria e dal conferimento di incarichi, sono definite in:

Risultato Obiettivi individuali	Risultato <i>Performance</i> organizzativa di struttura	Risultato <i>Performance</i> organizzativa complessiva di Ateneo	Competenze organizzative
20%	20%	20%	40%

5. Qualora al valutato non vengano assegnati specifici obiettivi individuali o di gruppo, la relativa percentuale di risultato è sostituita dal risultato della media ponderata della *performance organizzativa* di struttura (70%) e di Ateneo (30%).

6. Il risultato relativo alla *performance organizzativa* della struttura e il risultato della *performance organizzativa* complessiva di Ateneo concorrono ai premi collegati alla *performance organizzativa* secondo le modalità definite in sede di contrattazione integrativa.

Art. 31. Fasi

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

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

Art. 32. Obiettivi

1. Nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente, il valutatore, sentiti gli interessati, assegna gli obiettivi di gruppo o individuali ai valutati.
2. Gli obiettivi individuali o di gruppo possono essere:
 - ✚ un sottoinsieme degli obiettivi assegnati alla struttura, o eventualmente ad altre strutture, in sede di PIAO;
 - ✚ ulteriori obiettivi derivanti da, o coerenti con, gli obiettivi esecutivi di *performance* organizzativa, con modalità di misurazione e valutazione coerenti coi principi previsti dagli artt. 9 e 10.
3. Gli obiettivi individuali o di gruppo e le modalità di loro misurazione e valutazione vengono indicati nell'apposito campo della scheda di valutazione e sono comunicati successivamente al Direttore Generale che ne informa il Nucleo di Valutazione.
4. L'assegnazione degli obiettivi individuali o di gruppo può essere modificata o integrata, motivatamente, dal valutatore con le stesse modalità di cui ai commi precedenti.
5. Nell'ambito di colloquio di cui al comma precedente o con colloqui di gruppo, il valutatore illustra ai valutati anche gli obiettivi di struttura per l'anno in corso, assegnati nell'ambito del PIAO, contestualizzandoli rispetto alla struttura e all'unità organizzativa.

Art. 33. Comportamenti attesi e scheda di valutazione

1. A ciascun ruolo corrisponde un insieme univoco di competenze attese, misurate tramite 10 indicatori comportamentali individuati tenuto conto del dizionario delle competenze (allegato 3).
2. Le schede di valutazione per ciascun ruolo, comprensive delle competenze attese e del dizionario delle competenze, sono presentate in allegato (allegato 2b) e prevedono i seguenti elementi:

I) ANAGRAFICA	
NOME E COGNOME VALUTATO	
CATEGORIA	
AREA	
STRUTTURA	
VALUTATORE	
VALUTATORE INTERMEDIO	
REFERENTE	
ANNO DI VALUTAZIONE	
II) RUOLO	
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 COMPETENZE ORGANIZZATIVE	/100
OBIETTIVO DI GRUPPO O INDIVIDUALE	
MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	
DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO DELLA MISURAZIONE	
RISULTATO	
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE	
IV) ESIGENZE FORMATIVE INDIVIDUALI	
V) INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO	

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

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

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

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

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

- ✚ in caso di richiesta del valutato;
- ✚ in caso di significative modifiche di contesto che richiedano un adeguamento delle attese rispetto a quelle definite nel colloquio iniziale;
- ✚ in caso di significativo scostamento delle competenze organizzative dimostrate dal valutato rispetto al suo standard abituale, allo standard dei colleghi, o rispetto alle attese;
- ✚ in caso al valutato siano stati assegnati obiettivi individuali non ricompresi nel PIAO, al fine di verificarne il grado di avanzamento.

4. Nel caso ai valutati siano stati assegnati obiettivi di gruppo non ricompresi nel PIAO, il valutatore deve obbligatoriamente tenere colloqui intermedi di gruppo per verificarne il grado d'avanzamento.

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

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

Art. 35. Valutazione della *performance* individuale

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

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

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

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

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

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

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

in passato un maggiore impegno e viceversa si guarda in modo più severo chi in passato ha lavorato con minore impegno.

- ✚ *influenza dei sentimenti personali.* Occorre sempre evitare di far riferimento ai sentimenti personali nei confronti del valutato: i rapporti di amicizia, di gratitudine, di collaborazione, di simpatia o antipatia possono influenzare il giudizio, anche se in buona fede. Pertanto, occorre attenersi ai fatti concreti, non è la verifica di un rapporto personale, ma dei comportamenti organizzativi tenuti e risultati raggiunti o meno da un collaboratore;
- ✚ *influenza dei giudizi precedenti.* Ogni situazione di valutazione è una situazione nuova, pertanto non bisogna rifarsi a giudizi espressi in precedenza. Giudizi precedentemente formulati su una persona possono indurre il valutatore a mantenere costante il proprio giudizio a distanza di tempo, più di quanto la situazione lo giustifichi;
- ✚ *tendenza mediana.* Altro pericolo da evitare è la tendenza mediana, che si verifica quando il valutatore, preoccupato di esprimere giudizi positivi o negativi, fa una media dei comportamenti. In questo modo si ha un generale appiattimento delle valutazioni e non possono essere fornite indicazioni di miglioramento.
- ✚ *effetto della persona simile a me.* In questo caso si tende a valutare gli altri con lo stesso metro con cui si giudica se stessi. Quindi il valutatore tende a giudicare positivamente o negativamente chi ha una o più caratteristiche del proprio comportamento;
- ✚ *effetto alone.* Si ha quando una sola caratteristica della persona da valutare, positiva o negativa, condiziona il giudizio sulle altre caratteristiche. Ciò si verifica più spesso quando si deve dare una valutazione in fretta, quando si hanno poche informazioni dirette e si devono recuperare dalla memoria gli elementi necessari per completare l'elaborazione del giudizio;
- ✚ *condizionamento della posizione/ del ruolo.* Si attribuiscono valutazioni più alte ai ruoli più importanti e che rivestono una posizione elevata;
- ✚ *effetto prime e ultime impressioni.* Si ha quando l'elaborazione del giudizio di valutazione viene influenzata unicamente dalle prime impressioni o da quelle ricevute per ultime, non tenendo in debito conto i cambiamenti comunque avvenuti;
- ✚ *errore di generosità.* Si ha quando si danno valutazioni elevate per non “recare danno” al valutato. La trappola della finta eccellenza di massa. Spesso si preferisce attribuire punteggi elevati in maniera indistinta per non penalizzare nessun collaboratore rispetto all'incentivo economico legato al risultato della valutazione; tuttavia, questo atteggiamento valutativo distorce la percezione da parte del collaboratore della sua reale prestazione e non permette di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento, tanto meno di premiare chi si è distinto con una prestazione sopra la norma. Le valutazioni eccellenti, cioè con il massimo punteggio, dovrebbero essere contenute, ovvero riguardare un ristretto numero di persone con caratteristiche di professionalità significative e quindi non rappresentativi di tutti i valutati. Tali valutazioni richiedono, inoltre, una adeguata motivazione;
- ✚ *la valutazione media non è mediocre.* Si è portati a pensare che medio sia sinonimo di mediocre, invece, tra i due termini esiste una profonda differenza: il mediocre non apporta nessun contributo all'organizzazione, il medio invece svolge adeguatamente i propri compiti. Confondere le due categorie comporta una distorsione nelle valutazioni che porta i valutatori ad attribuire punteggi elevati a tutti i collaboratori. Considerando il funzionamento di una grande organizzazione, la prestazione più importante e significativa è quella che, in fase di valutazione, ottiene un punteggio sui livelli intermedi della scala. Non sono, infatti, i pochi eccellenti a fare una buona organizzazione, bensì una maggioranza di persone nella media, capaci e con una professionalità adeguata al proprio compito;
- ✚ *confondere la valutazione con il punteggio.* Un errore comune, frequente anche tra i valutati, è quello di ridurre la valutazione all'esito quantitativo del punteggio. In realtà, la valutazione è molto più del semplice punteggio: è l'insieme delle considerazioni in merito alla prestazione di un collaboratore, sulla base di informazioni di diverso tipo. Il punteggio non è altro che una semplificazione di tali considerazioni di più ampio respiro, che consente di quantificare e rendere più fruibile la valutazione ai fini retributivi. La valutazione fa quindi riferimento più al giudizio qualitativo che al punteggio attribuito. È importante che il valutatore abbia chiara questa distinzione perché possa,

in sede di restituzione, valorizzare le considerazioni qualitative che sottostanno al punteggio, semplice sintesi matematica di un giudizio molto più articolato e complesso.

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

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

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

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

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

10. Il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura è rilevato definitivamente in sede di *Relazione Annuale sulla Performance*.

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

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

13. 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*), D. Lgs. n. 165/2001, ove resa a tali fini specifici.

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

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

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

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

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

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

eventuali interventi correttivi per il perseguimento degli obiettivi e il miglioramento del clima organizzativo.

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

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

Art. 37. Procedure di conciliazione

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

2. Il Comitato di Garanzia è composto da:

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

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

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

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

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

7. Il Comitato si dota di una normativa interna di funzionamento nella quale sono indicate le modalità di svolgimento delle sedute e di accesso alla documentazione nel rispetto di quanto previsto dal comma 5. Le eventuali modifiche a tale normativa devono avvenire prima del termine stabilito per la proposta delle osservazioni.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE A CURA DEL RETTORE		
ELEMENTI DI VALUTAZIONE PER TIPOLOGIA DI COMPETENZA	PUNTEGGIO (/30)	NOTE
COMPETENZE GESTIONALI	(/10)	
capacità di comprendere gli indirizzi di governo e le strategie di Ateneo e di programmare le attività al fine di assicurarne la realizzazione; capacità di garantire elevati standard di qualità dei servizi e di adottare processi efficaci, efficienti, economici, semplici e trasparenti; capacità di utilizzare le risorse finanziarie e strumentali disponibili con efficienza e in base alle priorità; capacità di operare con flessibilità e di adattare l'azione amministrativa al variare delle condizioni di contesto esterno e interno		
COMPETENZE RELAZIONALI	(/10)	
capacità di trasmettere ai dirigenti e al personale gli indirizzi e le strategie dell'Ateneo e di orientarne l'azione ai fini del raggiungimento degli obiettivi; capacità di gestire e motivare i dirigenti e il personale e di garantirne la valorizzazione e lo sviluppo; capacità di valutazione dei dirigenti e dei propri collaboratori differenziando significativamente i giudizi in base al merito; capacità di garantire una elevata qualità dell'ambiente di lavoro e un adeguato benessere psico-fisico del personale; capacità di trasmettere al personale i valori dell'Ateneo e di promuovere lo sviluppo della cultura organizzativa		
COMPETENZE DI INNOVAZIONE	(/10)	
capacità di orientare lo sviluppo e il potenziamento di soluzioni innovative volte al miglioramento continuo dell'azione organizzativa; capacità di dare impulso all'innovazione tecnologica e digitale		
punteggio totale (/30)	0	
punteggio totale (/100)	0	
EVENTUALI OSSERVAZIONI E INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO		
DATA	IL RETTORE	

PROPOSTA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE DA PARTE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE NELLE FUNZIONI DI ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE			
DIRETTORE GENERALE VALUTATO: PERIODO DI RIFERIMENTO:			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO	PESO %	PUNTEGGIO PONDERATO
RISULTATO		70%	
Risultato della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo	/100	40%	
Raggiungimento degli obiettivi individuali	/100	30%	
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		30%	
Competenze gestionali, relazionali e di innovazione	/100	30%	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA (/100)		100%	/100
VALUTAZIONE SINTETICA (MOTIVAZIONI E INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO)			
DATA	IL NUCLEO DI VALUTAZIONE NELLE FUNZIONI DI ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE		

SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

SCHEDE DI VALUTAZIONE DIRIGENTI - COMPETENZE ORGANIZZATIVE	
RUOLO	DIRIGENTE SERVIZI DI MISSIONE
Tipologia di competenza	SCALA 1 mai - 10 sempre
Competenze tecnico professionali	Contribuisce allo sviluppo professionale dei collaboratori e condivide le proprie conoscenze con gli altri dirigenti
Competenze gestionali	Pianifica e programma efficacemente le attività
Competenze gestionali	Rispetta e fa rispettare tempi e scadenze
Competenze gestionali	Utilizza efficientemente le risorse economiche a disposizione
Competenze relazionali	Collabora efficacemente con la governance e gli altri dirigenti
Competenze relazionali	Favorisce la motivazione e il lavoro in team dei collaboratori anche attraverso la differenziazione delle valutazioni
Competenze relazionali	Promuove efficacemente l'orientamento all'utente nella struttura
Competenze relazionali	Riconosce le esigenze degli utenti dei servizi e degli <i>stakeholder</i>
Competenze d'innovazione	Innova i processi, le modalità di lavoro, i servizi
Competenze d'innovazione	Gestisce efficacemente il cambiamento all'interno della struttura

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI - COMPETENZE ORGANIZZATIVE

RUOLO

DIRIGENTE SERVIZI DI SUPPORTO

Tipologia di competenza

SCALA 1 mai - 10 sempre

Competenze tecnico professionali Contribuisce allo sviluppo professionale dei collaboratori e condivide le proprie conoscenze con gli altri dirigenti

Competenze gestionali Pianifica e programma efficacemente le attività

Competenze gestionali Rispetta e fa rispettare tempi e scadenze

Competenze gestionali Utilizza efficientemente le risorse economiche a disposizione

Competenze gestionali Collabora efficacemente con la governance e gli altri dirigenti

Competenze relazionali Favorisce la motivazione e il lavoro in team dei collaboratori anche attraverso la differenziazione delle valutazioni

Competenze relazionali Promuove efficacemente l'orientamento al risultato nella struttura

Competenze relazionali Riconosce le esigenze delle altre strutture dell'organizzazione

Competenze d'innovazione Innova i processi, le modalità di lavoro, i servizi

Competenze d'innovazione Gestisce efficacemente il cambiamento all'interno della struttura

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI - COMPETENZE ORGANIZZATIVE

RUOLO

DIRIGENTE CON INCARICO DI CONSULENZA O STUDIO

Tipologia di competenza

SCALA 1 mai - 10 sempre

Competenze tecnico professionali Utilizza efficacemente le proprie competenze tecnico professionali e le condivide con gli altri dirigenti

Competenze tecnico professionali Cura il proprio sviluppo tecnico-professionale

Competenze tecnico professionali Contribuisce allo sviluppo della conoscenza all'interno dell'organizzazione

Competenze gestionali Rispetta tempi e scadenze

Competenze gestionali Utilizza efficientemente le risorse economiche a disposizione

Competenze relazionali Collabora efficacemente con la governance e gli altri dirigenti

Competenze relazionali Riconosce le esigenze delle strutture dell'organizzazione

Competenze d'innovazione Contribuisce a innovare i processi, le modalità di lavoro, i servizi dell'organizzazione

Competenze d'innovazione Affronta efficacemente il cambiamento all'interno dell'organizzazione

Competenze d'innovazione Applica una visione sistemica al suo specifico ambito di attività

SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

ATTESE

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

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

SCHEDE DI VALUTAZIONE

1	ADDETTO AI SERVIZI DI FRONT OFFICE	pag. 1
2	ADDETTO AI SERVIZI DI BACK OFFICE	pag. 2
3	ADDETTO AI SERVIZI TECNICI	pag. 3
4	PERSONALE DI CATEGORIA EP SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA (DIREZIONE GENERALE, CEDIA)	pag. 4
5	EP TECNICO CON PROFESSIONALITÀ SPECIFICA (DIPARTIMENTI DELLE SCUOLE POLITECNICA, SCIENZE MFN, SCIENZE MEDICHE E FARMACEUTICHE)	pag. 5
6	TITOLARE DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE SERVIZI DI FRONT OFFICE	pag. 6
7	TITOLARE DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE SERVIZI DI BACK OFFICE	pag. 7
8	COORDINATORE TECNICO (DIPARTIMENTI E CENVIS)	pag. 8
9	CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONT OFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA)	pag. 9
10	CAPO SERVIZIO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACK OFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA)	pag. 10
11	RESPONSABILE DI UNITÀ (FRONT OFFICE)	pag. 11
12	RESPONSABILE DI UNITÀ (BACK OFFICE)	Pag. 12

SCHEDA N. 1 – ADDETTO AI SERVIZI DI FRONT OFFICE

Ruoli a cui si applica

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

ADDETTO AL SERVIZIO DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA RICERCA (DIPARTIMENTI, CENTRI)

ADDETTO AL SERVIZIO BIBLIOTECARIO (BIBLIOTECHE)

ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONT OFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA)

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati Adegua il proprio comportamento a quanto richiesto dal superiore Partecipa al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle situazioni Fornisce le informazioni richieste più frequentemente Si relaziona in modo professionale con gli utenti Fornisce il servizio richiesto dagli utenti nel rispetto degli standard indicati dal superiore</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il lavoro assegnato nei termini previsti rispettando le priorità indicate Adegua il proprio comportamento al contesto lavorativo Contribuisce al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle richieste degli utenti Fornisce le informazioni richieste Si relaziona con gli utenti in base alle loro esigenze dichiarate Fornisce il servizio richiesto dagli utenti nel rispetto degli standard previsti dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le proprie esigenze e coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità Adatta la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Favorisce il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle esigenze degli utenti Fornisce tutte le informazioni utili Si relaziona con gli utenti in base alle loro esigenze conosciute Fornisce il servizio richiesto dagli utenti nel rispetto degli standard adeguati</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

SCHEDA N. 2 – ADDETTO AI SERVIZI DI BACK OFFICE

Ruoli a cui si applica

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

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

ADDETTO CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACK OFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA)

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati Esegue il lavoro assegnato nel rispetto degli standard indicati dal superiore Adegua il proprio comportamento a quanto richiesto dal superiore Partecipa al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle situazioni Fornisce le informazioni richieste più frequentemente Fornisce il servizio secondo quanto previsto dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il lavoro assegnato nei termini previsti rispettando le priorità indicate Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro nel rispetto degli standard previsti dalle procedure Adegua il proprio comportamento al contesto lavorativo Contribuisce al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle richieste degli utenti Fornisce le informazioni richieste Fornisce il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le esigenze e coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro nel rispetto di standard adeguati Adatta la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Favorisce il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle esigenze degli utenti Fornisce tutte le informazioni utili Fornisce il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

SCHEDA N. 3 – ADDETTO AI SERVIZI TECNICI

Ruoli a cui si applica

ADDETTO AL SERVIZIO INFORMATICO (DIPARTIMENTI, SCUOLE, BIBLIOTECHE, CENTRI)

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

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Esegue il lavoro assegnato nei termini indicati Esegue il lavoro assegnato e la manutenzione delle attrezzature nel rispetto degli standard indicati Adegua il proprio comportamento a quanto richiesto dal superiore Partecipa al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle situazioni Fornisce le informazioni richieste più frequentemente Fornisce il servizio secondo quanto previsto dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento di colleghi o del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro nei termini previsti rispettando le priorità indicate Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro e la manutenzione delle attrezzature nel rispetto degli standard previsti Adegua il proprio comportamento al contesto lavorativo Contribuisce al lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle richieste degli utenti Fornisce le informazioni richieste Fornisce il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le esigenze e coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Svolge il proprio lavoro in tempi idonei in base alle priorità Garantisce l'accuratezza del proprio lavoro e la manutenzione delle attrezzature nel rispetto di standard adeguati Favorisce il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle esigenze degli utenti Fornisce tutte le informazioni utili Fornisce il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Individua gli elementi più significativi nell'ambito di un problema Individua soluzioni in base alle evidenze tecniche</p>

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Condivide 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

Favorisce il lavoro di gruppo

Competenze relazionali

Adegua le forme di comunicazione alle esigenze degli utenti

Fornisce tutte le informazioni utili

Fornisce il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea

Competenze d'innovazione

Individua gli elementi più significativi nell'ambito di un problema

Individua le soluzioni secondo criteri di qualità ed economicità

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

Individua, crea e sfrutta le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali
Diffonde tra i collaboratori 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 di standard adeguati
Favorisce il lavoro di gruppo

Competenze relazionali

Adegua le forme di comunicazione alle esigenze degli utenti
Fornisce tutte le informazioni utili
Fornisce il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea

Competenze d'innovazione

Individua gli elementi più significativi nell'ambito di un problema
Individua le soluzioni secondo criteri di efficacia qualità ed economicità

SCHEDA N. 6 – TITOLARE DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE SERVIZI DI FRONT OFFICE

Ruoli a cui si applica

DIRETTORE BIBLIOTECA

CAPO SETTORE CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI FRONT OFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA)

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde tra i collaboratori le competenze tecnico professionali possedute

Competenze gestionali

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

Contribuisce a consolidare il benessere organizzativo dei collaboratori

Organizza e promuove 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 la soluzione tecnica più idonea tra più alternative tecniche possibili

Organizza il lavoro in base alle priorità dichiarate e non dichiarate

SCHEDA N. 7 – TITOLARE DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE SERVIZI DI BACK OFFICE

Ruoli a cui si applica

RESPONSABILE AMMINISTRATIVO (DIPARTIMENTI, CENTRI), DIRETTORE (SIMAV)

CAPO SETTORE CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACK OFFICE (DIREZIONE GENERALE, CEDIA)

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde tra i collaboratori le competenze tecnico professionali possedute

Competenze gestionali

Riconosce i rischi e organizza il lavoro per farvi fronte

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

Contribuisce a consolidare il benessere organizzativo dei collaboratori

Organizza e promuove 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 la soluzione tecnica più idonea tra più alternative tecniche possibili

Organizza il lavoro in base alle priorità dichiarate e non dichiarate

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde tra i collaboratori le competenze tecnico professionali possedute

Competenze gestionali

Utilizza modalità strutturate di organizzazione e di distribuzione dei carichi di lavoro tra i collaboratori Contribuisce a consolidare il benessere organizzativo dei collaboratori

Organizza e promuove il lavoro di gruppo

Competenze relazionali

Comunica in modo efficace con gli interlocutori

Crea una rete di relazioni con gli interlocutori abituali

Competenze d'innovazione

Organizza il lavoro in modo da massimizzare in base alle risorse disponibili i risultati

Gestisce i mutamenti organizzativi adeguando il metodo di lavoro

Organizza il lavoro in base alle priorità dichiarate e non dichiarate

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde tra i collaboratori 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 gli interlocutori potenzialmente utili

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

Favorisce il benessere organizzativo dei collaboratori

Competenze d'innovazione

Mette in atto la soluzione tecnica più idonea a soddisfare il maggior numero di attori

Valuta le conseguenze delle proprie decisioni per gli altri uffici e l'organizzazione e agisce di conseguenza

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

Competenze tecnico professionali

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

Diffonde tra i collaboratori 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

Favorisce il benessere organizzativo dei collaboratori

Competenze d'innovazione

Mette in atto la soluzione tecnica più idonea a soddisfare il maggior numero di attori

Valuta le conseguenze delle proprie decisioni per gli altri uffici e l'organizzazione e agisce di conseguenza

SCHEDA N. 11 – RESPONSABILE DI UNITÀ CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACK OFFICE

Ruoli a cui si applica

RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA (SCUOLE)

RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA (DIPARTIMENTI)

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Organizza il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Monitora le attività dell'unità e se necessario propone interventi correttivi Adegua il proprio comportamento al contesto lavorativo Favorisce il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle richieste degli utenti Fornisce le informazioni richieste Monitora le esigenze degli utenti e individua gli strumenti per soddisfarle Fornisce il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le proprie esigenze e coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Organizza il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Monitora le attività dell'unità e se necessario propone interventi correttivi Adatta la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Favorisce il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle esigenze degli utenti Fornisce tutte le informazioni utili Monitora le esigenze degli utenti e individua gli strumenti per soddisfarle Fornisce il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

SCHEDA N. 12 – RESPONSABILE DI UNITÀ CON PRINCIPALE ATTIVITÀ DI BACK OFFICE

Ruoli a cui si applica

RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI SUPPORTO ALLA PRESIDENZA (SCUOLE)

RESPONSABILE DELL'UNITÀ DI SUPPORTO AL CENTRO (CIELI)

RESPONSABILE DELL'UNITÀ TECNICA (SIMAV)

ATTESE

INDICATORI COMPORTAMENTALI

CATEGORIA C	CATEGORIA D
<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Organizza il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Monitora le attività dell'unità e se necessario propone interventi correttivi Adegua il proprio comportamento al contesto lavorativo Favorisce il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle richieste degli utenti Fornisce le informazioni richieste Fornisce il servizio richiesto scegliendo la soluzione idonea nell'ambito di quelle previste dalle procedure</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema chiedendo l'intervento del responsabile quando necessario</p>	<p><i>Competenze tecnico professionali</i> Segnala le proprie esigenze e coglie le occasioni di crescita delle proprie competenze tecnico professionali Condivide le competenze tecnico professionali possedute</p> <p><i>Competenze gestionali</i> Organizza il lavoro assegnato gestendolo in base alle priorità individuate Monitora le attività dell'unità e se necessario propone interventi correttivi Adatta la propria metodologia di lavoro in base ai risultati attesi Favorisce il lavoro di gruppo</p> <p><i>Competenze relazionali</i> Adegua le forme di comunicazione alle esigenze degli utenti Fornisce tutte le informazioni utili Fornisce il servizio richiesto scegliendo la soluzione tecnica idonea</p> <p><i>Competenze d'innovazione</i> Riconosce il livello di gravità del problema risolvendolo in autonomia ogni volta che la soluzione è tecnica</p>

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

A. COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI

- a) Area normativa-giuridica
- b) Area tecnico-informatica
- c) Area tecnico-specialistica
- d) Area procedurale-gestionale
- e) Area sicurezza sul lavoro
- f) Area linguistica
- g) Area supporto alla didattica e orientamento
- h) Area supporto alla ricerca
- i) Area bibliotecaria-documentale-archivistica
- l) Area economico-finanziaria-contabile

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

AREA NORMATIVA-GIURIDICA

- 1. Elementi di normativa comunitaria
- 2. Elementi di diritto civile e privato
- 3. Elementi di diritto amministrativo
- 4. Elementi di diritto processuale civile ed amministrativo
- 5. Diritto tributario
- 6. Principi e tecniche di interpretazione delle norme
- 7. Principi e tecniche di normazione
- 8. Tecniche di semplificazione normativa

AREA TECNICO-INFORMATICA

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

AREA TECNICO-SPECIALISTICA

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE

- 1. Tecniche e metodi di comunicazione istituzionale e pubbliche relazioni
- 2. Tecniche e metodi di comunicazione interna e organizzativa
- 3. Tecniche e metodi di promozione e marketing

4. Metodi di organizzazione, gestione eventi, cerimoniale
5. Metodi e strumenti delle forme di partecipazione

EDILIZIA E LOGISTICA

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

TECNICO SCIENTIFICA

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

ORGANIZZAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

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

AREA PROCEDURALE-GESTIONALE

1. Elementi di organizzazione dell'Ateneo e regolamenti
2. Elementi di normativa europea e nazionale e tecniche in materia di contratti pubblici
3. Tecniche di analisi di mercato
4. Tecniche di merceologia
5. Tecniche di acquisto sul mercato elettronico e Consip
6. Tecnica di gestione degli appalti, delle forniture e dei contratti
7. Elementi di gestione giuridica del patrimonio
8. Normativa, strumenti e processi di amministrazione del personale

AREA SICUREZZA SUL LAVORO

1. Elementi normativi e tecniche di gestione della sicurezza
2. Tecniche e metodi di valutazione e gestione del rischio
3. Normativa e regole in materia di standard di sicurezza
4. Tecniche e metodi di rilevazione fabbisogni di messa a norma
5. Elementi normativi e tecniche di strumenti di gestione rifiuti

AREA LINGUISTICA

1. Lingua Inglese
2. Lingua Francese
3. Lingua Spagnola
4. Lingua Tedesca
5. Lingua Araba
6. Lingua Cinese
7. Altre Lingue

AREA SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ORIENTAMENTO

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

AREA SUPPORTO ALLA RICERCA

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

AREA BIBLIOTECARIA

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

AREA DOCUMENTALE - ARCHIVISTICA

1. Elementi di organizzazione e gestione di archivi correnti, di deposito e storici

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

AREA ECONOMICO-FINANZIARIA-CONTABILE

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

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

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

B. COMPETENZE GESTIONALI

LAVORO DI GRUPPO

Capacità di sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo insieme a colleghi, collaboratori, gruppi di lavoro, altre strutture e propri responsabili alla realizzazione degli obiettivi comuni con disponibilità e spirito di collaborazione.

ADATTABILITÀ E FLESSIBILITÀ

Capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, di adattarsi alle nuove situazioni

Capacità di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.

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

PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

Capacità di definire gli obiettivi per i progetti da realizzare, le attività intermedie, i tempi e le risorse.

Capacità di analizzare e gestire i rischi.

Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o altrui) utilizzando in modo efficiente ed efficace le risorse

Capacità di analizzare e gestire le criticità e di identificare appropriati interventi correttivi.

CONTROLLO E QUALITÀ

Capacità di mettere in atto comportamenti finalizzati all'economicità dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali.

Capacità di monitoraggio in itinere delle attività (proprie o altrui) per prevenire errori e individuare azioni correttive.

Capacità di controllo dei risultati delle attività (proprie o altrui) per garantire il risultato finale.

Capacità di analisi dei risultati (propri o altrui) per la valutazione periodica e l'identificazione di azioni di miglioramento.

Capacità di valutazione dei risultati (propri o altrui).

GESTIONE DEI COLLABORATORI

Capacità di guidare, coinvolgere e motivare le persone in maniera efficace, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerandoli come valore e risorsa in sé, ottenendo il meglio da ciascuno di loro.

Capacità di delegare obiettivi e attività.

C. COMPETENZE RELAZIONALI

COMUNICAZIONE

Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale rispetto alle diverse finalità della comunicazione.

Capacità di informare ed esporre fatti, raccogliere informazioni, convincere, motivare ed interessare.

Capacità di concepire e produrre documenti di varia natura con un uso corretto ed efficace del linguaggio rispetto alle finalità della comunicazione.

RELAZIONE

Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri.

Capacità di interazione.

Capacità di networking.

ORIENTAMENTO ALL'UTENTE

Capacità di cogliere le esigenze dei clienti interni ed esterni.

Capacità di orientare la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi.

NEGOZIAZIONE

Capacità di sfruttare i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo in tutte le situazioni di competizione e confronto, orientandosi alla soddisfazione degli attori coinvolti.

LEADERSHIP

Capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento per gli altri (colleghi, utenti, amministratori, ecc.) e di avere una positiva influenza sugli altri, facendo leva sulla propria competenza, serietà, responsabilità, calore umano, energia e passione.

D. COMPETENZE D'INNOVAZIONE

INIZIATIVA

Capacità di attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni dagli altri e senza subire gli eventi.

PROBLEM SOLVING

Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità e di valutare i fatti significativi.

Capacità di sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace.

CAPACITA' DI DECISIONE

Capacità di scegliere tra diverse alternative, mediante l'analisi e la sintesi di dati ed informazioni

Capacità di riconoscere le priorità e agire di conseguenza

ORIENTAMENTO AL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi, anche attraverso la autodeterminazione degli stessi, definendo livelli di prestazione sfidanti.

Capacità di applicazione costante al raggiungimento dei risultati di competenza.

Capacità di essere efficace finalizzando con continuità le proprie e altrui attività al conseguimento dei risultati.

Capacità di implementazione di politiche e piani

VISIONE STRATEGICA E PENSIERO PROSPETTICO

Capacità di comprendere il contesto organizzativo dell'ente e adattare ad esso le proprie azioni

Capacità di formulare ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione

I livelli di competenza gestionale, relazionale e d'innovazione sono misurati utilizzando la scala del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF):

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

Glossario

ACCOUNTABILITY

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

ANALISI SWOT

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

BALANCED SCORECARD (BSC)

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

BENCHMARKING

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

CAPITALE UMANO (HUMAN CAPITAL)

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

CASCADING

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

FULL TIME EQUIVALENT (FTE)

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

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

GRADING

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

INDICATORE

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

KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

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

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

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

MAPPA STRATEGICA (STRATEGY MAP)

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

MATRICE DI MATERIALITÀ

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

MISSIONE (MISSION)

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

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

OBIETTIVO

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

OUTCOME

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

OUTPUT

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

PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM (PMS)

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

PIANO D'AZIONE (ACTION PLAN)

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

PERFORMANCE

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

PROSPETTIVA (PERSPECTIVE)

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

QUALITÀ

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

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

Dal punto di vista aziendalistico, la qualità può essere:

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

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

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

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

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

STAKEHOLDER

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

STRATEGIA

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

TARGET

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

VALORI

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

VISIONE (*VISION*)

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