



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TERAMO

UNITE



# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE *PERFORMANCE* (SMVP) 2025

Approvato dal **Senato Accademico** il 17 dicembre 2024 su parere favorevole del **Consiglio d'Amministrazione** del 18 dicembre 2024 e del **Nucleo di Valutazione (O. I. V.)** del 16 dicembre 2024.

Oggetto di confronto sindacale del 5 dicembre 2024.

## SOMMARIO

SOMMARIO .....	II
1. INTRODUZIONE .....	3
2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE .....	4
2.1 ORGANIGRAMMA E STRUTTURA TECNICO-AMMINISTRATIVA E DI BIBLIOTECA .....	4
3. LE FASI DI GESTIONE DEL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	6
3.1 LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE (PRO3), LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO).....	6
3.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE <i>PERFORMANCE</i> (SMVP).....	7
3.2.1 Fase 1: Approvazione del SMVP.....	7
3.2.2 Fase 2: Definizione e condivisione degli obiettivi di struttura .....	8
3.2.3 Fase 3: Definizione e condivisione degli obiettivi individuali.....	9
3.2.4 Fase 4: Monitoraggio degli obiettivi .....	11
3.2.5 Fase 5: Valutazione della <i>performance</i> individuale.....	11
3.2.6 Fase 6: La procedura di conciliazione.....	15
3.2.7 Fase 7: La rendicontazione degli obiettivi di struttura .....	16
3.2.8 Fase 8: Trattamento economico e premialità correlate alla <i>performance</i> organizzativa e individuale .....	17
Allegato 1 - DETTAGLIO DELLE MISURE DI VALUTAZIONE DELLE <i>PERFORMANCE</i>	
<i>PERFORMANCE</i> ISTITUZIONALE .....	II
<i>PERFORMANCE</i> DI STRUTTURA .....	II
<i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE .....	II
Valutazione di competenze e comportamenti.....	III
Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del/ della Direttore/Direttrice Generale.....	IV
Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del/ della Responsabile di Area/Ufficio/Servizio e Titolare di Funzioni Specialistiche dell'Area dei Funzionari (art. 87 C. C. N. L. 2019-2021).....	V
Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del personale senza responsabilità e Titolare di Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. C. N. L. 2019-2021) .....	VI

## 1. INTRODUZIONE

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione delle *performance*** (di seguito SMVP) è redatto ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74. Esso rappresenta lo strumento metodologico per la valutazione della *performance* organizzativa e individuale, al fine di dare attuazione ai principi generali di cui all'art. 3:

1. **miglioramento** della qualità dei servizi offerti;
2. **crescita delle competenze professionali** del Personale, attraverso la valorizzazione del merito;
3. **trasparenza** dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Rispetto agli anni precedenti il SMVP viene completamente aggiornato in tutte le sue parti, sia in considerazione dei ripetuti rilievi effettuati dal Nucleo di Valutazione (di seguito NdV), sia dalla necessità di migliorarne tutto il processo, grazie all'introduzione del nuovo *software HR-Suite* che l'Ateneo ha deciso di acquistare nel corso del 2024. In particolare, nella redazione si è tenuto conto della necessità di attribuire un ruolo significativo agli/alle utenti (interni ed esterni), rafforzandone e ampliandone l'ascolto sistematico, anche al fine di operare una migliore differenziazione dei giudizi su basi oggettive. Altro obiettivo che viene perseguito è quello di assicurare l'allineamento delle *performance* di Ateneo alle *mission*, strategie e programmazione economico-finanziaria rispettando i principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità, chiarezza, oggettività e trasparenza.

Oltre la normativa richiamata all'interno del documento, le fonti utilizzate per la redazione del presente SMVP sono:

1. [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della \*Performance\* delle università statali](#);
2. [Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della \*Performance\* 2018-2020](#);
3. [Linee Guida per la gestione integrata dei Cicli della \*Performance\* e del bilancio delle università statali italiane](#);
4. [C. C. N. L. del personale di comparto Istruzione e Ricerca – periodo 2019-2021](#).

La prima parte del documento contiene informazioni di carattere generale relative al quadro istituzionale e normativo e al contesto di riferimento in termini di risorse umane. La seconda parte del SMVP entra nel vivo del ciclo della *Performance* organizzativa, illustrando brevemente quelli che sono i passaggi fondamentali e i documenti principali che caratterizzano l'intero ciclo della *Performance*. Viene poi dettagliato l'intero Sistema di Misurazione e Valutazione.

## 2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

L'Università degli Studi di Teramo (di seguito UNITE) ha sede legale presso il *Campus* "Aurelio Saliceti", via Renato Balzarini, 1 - 64100 Teramo; P. IVA 00898930672; C. F. 92012890676. Essa si articola in cinque **Dipartimenti** aventi sede nel Comune di Teramo:

1. Dipartimento di Giurisprudenza con sede anche in Avezzano e Lanciano;
2. Dipartimento di Scienze Politiche;
3. Dipartimento di Medicina Veterinaria il quale gestisce anche l'Ospedale Didattico Veterinario Universitario (di seguito OVUD);
4. Dipartimento di Bioscienze e Tecnologie Agro-Alimentari e Ambientali;
5. Dipartimento di Scienze della Comunicazione.

Relativamente alle **sedi e strutture**, l'Ateneo è fondamentalmente distribuito su due Poli principali:

- il *Campus* "Aurelio Saliceti" con i suoi 50.000 m<sup>2</sup> sito presso il quartiere di Colleparco. Oltre ad essere sede del Rettorato e di alcuni Dipartimenti e di una delle due Biblioteche e del Fondo Antico, presso questa sede vi sono: il laboratorio multimediale per la produzione e post-produzione televisiva; lo studio di registrazione; "Radio Frequenza" (la radio di Ateneo); la Fondazione UNITE con il suo Centro Linguistico di Ateneo.
- il *Campus* "Ruggiero Bortolami" con i suoi 10.000 m<sup>2</sup>, in località Piano d'Accio. Oltre ad essere sede del Dipartimento di Medicina Veterinaria e dell'altra Biblioteca, presso questa sede vi è l'OVUD "Giuseppe Gentile".

Per le sedi di Avezzano e Lanciano, i locali adibiti all'attività didattica sono concessi all'Ateneo dai Comuni rispettivi.

Nei prossimi anni, con l'attuazione del progetto *Masterplan Abruzzo*, le strutture dell'Ateneo saranno potenziate attraverso il recupero funzionale dell'ex Ospedale Psichiatrico "S. Antonio Abate" di Teramo per la realizzazione della Cittadella della Cultura.

### 2.1 ORGANIGRAMMA E STRUTTURA TECNICO-AMMINISTRATIVA E DI BIBLIOTECA

L'articolazione amministrativa, che vede al suo vertice il/la Direttore/Direttrice Generale, al quale è attribuita la complessa gestione e organizzazione dei servizi.

Con riferimento alla distribuzione del Personale sia consentito rimandare alla tabella seguente.

Categoria	Tempo Indeterminato		Tempo Determinato		TOTALE
	Effettivi	Aspettativa/ Comando	Effettivi	Aspettativa/ Comando	
Direttore Generale	-	-	1	-	1
Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL)	-	-	-	-	-
E. P. (Elevate Professionalità)	8	-	-	-	8
Funzionari	54	1	-	-	55
Collaboratori	113	3	-	-	116
Operatori	13	-	-	-	13
<b>TOTALE ATENEIO</b>	<b>188</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>193</b>

Tab. 2.1.1 – Distribuzione del PTAB, dati al 30.11.2024.

Di seguito la Distribuzione del Personale Docente:

DIPARTIMENTO	Tipologia personale	T. Pieno	T. Defi.
Giurisprudenza	Ricercatori/Ricercatrici t. d./A (L. 240/10)	-	2
	Ricercatori/Ricercatrici t. d./B (L. 240/10)	6	-
	Ricercatori/Ricercatrici PON (D. M. 1062/21)		1
	Ricercatori/Ricercatrici (D. P.R. 232/11)	6	6
	Assegnisti	11	-
	Professori Associati	13	2
	Professori Ordinari	12	7
<b>TOTALE Giurisprudenza</b>		<b>48</b>	<b>18</b>
Scienze Politiche	Ricercatori/Ricercatrici t. d./A (L. 240/10)	-	3
	Ricercatori/Ricercatrici t. d./B (L. 240/10)	4	-
	Ricercatori/Ricercatrici PON (D. M. 1062/21)	-	2
	Ricercatori/Ricercatrici (D. P.R. 232/11)	3	-
	Assegnisti	9	-
	Professori Associati	16	-
	Professori Ordinari	13	2
<b>TOTALE Scienze Politiche</b>		<b>45</b>	<b>7</b>
Medicina Veterinaria	Ricercatori/Ricercatrici t. d./A (L. 240/10)	-	2
	Ricercatori/Ricercatrici t. d./B (L. 240/10)	8	-
	Ricercatori/Ricercatrici PON (D. M. 1062/21)		2
	Ricercatori/Ricercatrici (D. P.R. 232/11)	10	-
	Assegnisti	22	-
	Professori Associati	19	-
	Professori Ordinari	11	-
<b>TOTALE Medicina Veterinaria</b>		<b>70</b>	<b>4</b>
Bioscienze e Tecnologie Agro-Alimentari e Ambientali	Ricercatori/Ricercatrici t. d./A (L. 240/10)	1	9
	Ricercatori/Ricercatrici t. d./B (L. 240/10)	7	-
	Ricercatori/Ricercatrici PON (D. M. 1062/21)	-	1
	Ricercatori/Ricercatrici (D. P.R. 232/11)	6	-
	Assegnisti	32	-
	Professori Associati	28	-
	Professori Ordinari	15	1
<b>TOTALE Bioscienze e Tecnologie Agro-Alimentari e Ambientali</b>		<b>89</b>	<b>11</b>

DIPARTIMENTO	Tipologia personale	T. Pieno	T. Defi.
Scienze della Comunicazione	Ricercatori/Ricercatrici t. d./A (L. 240/10)	-	4
	Ricercatori/Ricercatrici t. d./B (L. 240/10)	5	-
	Ricercatori/Ricercatrici PON (D. M. 1062/21)	-	2
	Ricercatori/Ricercatrici (D. P.R. 232/11)	4	-
	Assegnisti	9	-
	Professori Associati	15	-
	Professori Ordinari	12	-
<b>TOTALE Scienze della Comunicazione</b>		<b>45</b>	<b>6</b>
ATENEIO	Ricercatori/Ricercatrici t. d./A (L. 240/10)	1	20
	Ricercatori/Ricercatrici t. d./B (L. 240/10)	30	-
	Ricercatori/Ricercatrici PON (D. M. 1062/21)	-	8
	Ricercatori/Ricercatrici (D. P.R. 232/11)	29	6
	Assegnisti	83	-
	Professori Associati	91	2
	Professori Ordinari	63	10
<b>TOTALE ATENEIO</b>		<b>297</b>	<b>46</b>

Tab. 2.1.II - Numerosità personale docente e ricercatore, dati al 30.11.2024.

### 3. LE FASI DI GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE



Fig. 3.I - Cronoprogramma documenti e fasi del ciclo della Performance.

#### 3.1 LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE (PRO3), LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)

In seguito all’emanazione del D. M. 10 giugno 2024, n. 773 *Linee generali d’indirizzo della programmazione triennale delle Università 2024 – 2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*, e alla scadenza e conseguente rinnovo del mandato rettorale è stato necessario predisporre il Piano Strategico relativo agli anni 2025-2030, in approvazione nella stessa seduta degli Organi Collegiali, il documento relativo alla PRO3 e sarà necessario predisporre il PIAO 2025-2027 entro il 30 gennaio 2025. Si tratta di documenti di programmazione con lo specifico compito di delineare la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi di Ateneo per il triennio di riferimento. I documenti relativi alla PRO3 sono stati approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio d’Amministrazione il 2 ottobre 2024, previo parere del Nucleo di Valutazione di Ateneo reso in data 1° ottobre 2024.

L'elaborazione dei documenti è frutto di un percorso condiviso che ha coinvolto tutta la comunità accademica nell'identificazione della visione, della missione, degli obiettivi, delle strategie, delle azioni e degli indicatori di monitoraggio. In questo modo la *governance* ha inteso evidenziare l'attenzione alla persona e alle sue più alte aspirazioni in tutte le fasi del percorso professionale, estendendo altresì lo sguardo ai suoi interlocutori privilegiati: le studentesse e gli studenti ma anche il territorio in cui l'Ateneo è radicato.

Tale attività è, come noto, strettamente correlata alla predisposizione del bilancio unico di previsione annuale e triennale motivo per il quale questo tipo di lavori sono effettuati, di norma, nei mesi di Settembre-Dicembre. La sfasatura temporale del ciclo della *Performance* e di quello relativo al bilancio, da tempo oggetto di discussione da parte del legislatore e degli organi istituzionali nazionali, ha spinto l'Ateneo teramano a rivedere le tempistiche relative a questa fase, anticipando la negoziazione degli obiettivi in modo da poter definire per tempo gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli stessi.

### 3.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE *PERFORMANCE* (SMVP)

Il principio base sul quale si fonda il presente SMVP è la logica del *cascading* per cui abbiamo la declinazione degli obiettivi nel tempo (breve/lungo periodo) e nello spazio (livelli organizzativi/singole unità di personale). Attraverso tale logica è possibile definire:

- la ***performance istituzionale***: obiettivi del vertice politico-amministrativo dell'Ateneo. Gli obiettivi strategici di Ateneo vengono declinati in *target* che ne definiscono l'impatto e indicatori per la misurazione della *performance* che conducono poi, ad una valutazione;
- la ***performance di struttura***: obiettivi delle singole Aree/Uffici/Dipartimenti e riguardanti le singole attività di competenza della struttura stessa. Gli obiettivi di struttura sono strettamente correlati agli obiettivi di *performance* istituzionale e, anch'essi sono declinati in impatto, indicatori di misurazione e valutazione susseguente;
- la ***performance individuale***: obiettivi assegnati a ciascuna unità di personale, eventualmente anche condivisi all'interno dello stesso Ufficio, strettamente correlati agli obiettivi di *performance* di struttura e articolati allo stesso modo.

#### 3.2.1 Fase 1: Approvazione del SMVP

Entro il mese di Settembre si procede all'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, approvato dagli Organi di Governo, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione in funzione di Organismo Indipendente di

Valutazione (O. I. V.). In fase di prima applicazione è stato necessario posticipare tale data a Dicembre 2024.

### 3.2.2 Fase 2: Definizione e condivisione degli obiettivi di struttura

In parallelo alla predisposizione del PIAO prende avvio il processo di condivisione e definizione degli obiettivi operativi triennali e annuali. Il Rettore, insieme con i/le Delegati/e di Ateneo e il/la Direttore/Direttrice Generale si confrontano con i/le Direttori/Direttrici di Dipartimento, Responsabili di Area e, laddove non presenti, i/le Responsabili d'Ufficio. In particolare, i/le Responsabili di Area e, laddove non presenti, i/le Responsabili d'Ufficio/Servizio formulano una proposta di obiettivi, che sia stata preventivamente condivisa con il personale afferente alle proprie strutture. In fase di prima applicazione e per il periodo necessario alla piena predisposizione del sistema da parte di CINECA, la procedura potrebbe subire delle variazioni di forma, legate alla fase di implementazione. Tale circostanza non inficerà la piena dematerializzazione che, nell'eventualità, sarà gestita dall'Ufficio preposto. Ciascun obiettivo dovrà:

- essere correlato ad un obiettivo strategico di Ateneo che andrà indicato in MAIUSCOLO e in intestazione di obiettivo, seguendo la sigla/striga ufficiale presente nel Piano strategico;
- non rappresentare attività di ordinaria amministrazione relative alla/al propria/o Area/Ufficio/Servizio a meno che le stesse non siano particolarmente rilevanti sul piano strategico di Ateneo - questa condizione andrà adeguatamente motivata -;
- prevedere, se del caso, le risorse economiche e finanziarie per il raggiungimento e il relativo capitolo di spesa orientate al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi e dei procedimenti amministrativi che andrà indicato in calce all'obiettivo unitamente al capitolo di spesa dedicato;
- definire chiaramente l'indicatore "SÌ/NO" (es.: relazione predisposta/non predisposta; acquisto effettuato/non effettuato; ecc.) oppure "% stato di avanzamento" per il raggiungimento dell'obiettivo;
- definire chiaramente lo stato dell'arte attuale rispetto all'obiettivo previsto (valore numerico);
- definire chiaramente il *target* da raggiungere entro il 31/12 dell'anno di riferimento.

Il Rettore e il/la Direttore/Direttrice Generale, con il supporto dell'Ufficio preposto alla Programmazione Strategica, procedono alla verifica delle proposte di obiettivo e all'eventuale rinegoziazione degli stessi affinché si giunga ad una definizione condivisa.

Gli obiettivi di struttura definitivi sono parte integrante del PIAO, la cui approvazione è prevista, come da normativa, entro il 31/01 dell'anno di riferimento.



### 3.2.3 Fase 3: Definizione e condivisione degli obiettivi individuali

Successivamente alla definizione degli obiettivi di struttura prende avvio il processo di condivisione e definizione degli obiettivi operativi individuali. I/Le Responsabili di Area e, laddove non presenti, i/le Responsabili d'Ufficio/Servizio si confrontano con il personale loro assegnato. In particolare, ciascuna unità di personale formula una proposta di obiettivi. In fase di prima applicazione e per il periodo necessario alla piena predisposizione del sistema da parte di CINECA, la procedura potrebbe subire delle variazioni di forma, legate alla fase di implementazione. Tale circostanza non inficerà la piena dematerializzazione che, nell'eventualità, sarà gestita dall'Ufficio preposto. Ciascun obiettivo dovrà:

- essere correlato ad un obiettivo di Struttura che andrà indicato in MAIUSCOLO e in intestazione di obiettivo, seguendo la sigla/striga ufficiale presente nell'obiettivo della propria struttura;
- non rappresentare attività di ordinaria amministrazione relative alla propria mansione, a meno che le stesse non siano particolarmente rilevanti sul piano della realizzazione dell'obiettivo di Struttura – questa condizione andrà adeguatamente motivata -;
- prevedere, se del caso, le risorse economiche e finanziarie per il raggiungimento e il relativo capitolo di spesa orientate al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi e dei procedimenti amministrativi che andrà indicato in calce all'obiettivo unitamente al capitolo di spesa dedicato;
- definire chiaramente l'indicatore "SI/NO" (es.: relazione predisposta/non predisposta; acquisto effettuato/non effettuato; ecc.) oppure "% stato di avanzamento" per il raggiungimento dell'obiettivo;
- definire chiaramente lo stato dell'arte attuale rispetto all'obiettivo previsto (valore numerico);
- definire chiaramente il *target* da raggiungere entro il 31/12 dell'anno di riferimento.

Il/La Responsabile di Area e, laddove non presente, il/la Responsabile d'Ufficio/Servizio, procedono alla verifica delle proposte di obiettivo e all'eventuale rinegoziazione degli stessi affinché si giunga ad una definizione condivisa.

In particolare, gli obiettivi al Personale senza responsabilità, qualora siano presenti in numero superiore ad una unità all'interno della stessa Area/Ufficio/Servizio, dovranno essere il più possibile condivisi tra tutti i soggetti coinvolti, sia per numero che per carico di lavoro.

### **3.2.3.1 Casistiche particolari: il/la Direttore/Direttrice Generale**

L'assegnazione degli obiettivi individuali al/alla Direttore/Direttrice Generale viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione di concerto con il Rettore, in sede di approvazione del PIAO (entro il 31/01 dell'anno di riferimento). Gli obiettivi vengono caricati sul *software* dall'Ufficio preposto alla Programmazione Strategica.

### **3.2.3.2 Casistiche particolari: l'Ufficio di Segreteria del Rettore e del Direttore Generale**

L'assegnazione degli obiettivi individuali al personale afferente all'Ufficio di Segreteria del Rettore e del Direttore Generale viene effettuata secondo la procedura generale indicata nel paragrafo precedente di comune accordo tra Rettore e Direttore/Direttrice Generale.

### **3.2.3.3 Casistiche particolari: il Personale assegnato ai Dipartimenti**

L'assegnazione degli obiettivi individuali al personale afferente agli uffici amministrativi assegnati ai Dipartimenti viene effettuata secondo la procedura generale indicata nel paragrafo precedente di comune accordo tra Direttore/Direttrice Generale e Direttore/Direttrice di Dipartimento.

L'assegnazione degli obiettivi individuali al personale tecnico afferente ai laboratori assegnati ai Dipartimenti viene effettuata secondo la procedura generale indicata nel paragrafo precedente di comune accordo tra Direttore/Direttrice Generale, Direttore/Direttrice di Dipartimento e Responsabile del Laboratorio.

### **3.2.3.4 Casistiche particolari: i/le Titolari di Funzioni Specialistiche dell'Area dei Funzionari (art. 87 C. C. N. L. 2019-2021) e i/le Titolari di Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. C. N. L. 2019-2021)**

L'assegnazione del/degli obiettivo/i individuale/i ai/alle Titolari di Funzioni Specialistiche dell'Area dei Funzionari (art. 87 C. C. N. L. 2019-2021) e ai/alle Titolari di Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. C. N. L. 2019-2021) avviene da parte del/della Direttore/Direttrice Generale secondo la procedura generale indicata nel paragrafo precedente e contestualmente alla Nota di assegnazione della Specifica Responsabilità.

Qualora l'assegnazione della Specifica Responsabilità venga richiesta dal Rettore, dal/dalla Direttore/Direttrice di Dipartimento o dal/dalla Responsabile di Area/Ufficio/Servizio l'assegnazione del/degli obiettivo/i individuale/i dovrà essere concordata tra il/la Direttore/Direttrice Generale e il/la richiedente.

### 3.2.3.5 Casistiche particolari: assegnazioni a vario titolo

In caso di assegnazione per un periodo inferiore a tre mesi ad un'Area/Ufficio/Servizio, l'assegnazione degli obiettivi individuali non viene effettuata (es.: temporanea assegnazione; periodo di prova a seguito di assunzione coincidente con gli ultimi tre mesi dell'anno di esercizio valutativo; spostamento ad altra Area/Ufficio/Servizio; ecc.).

In caso di spostamento del personale ad altra un'Area/Ufficio/Servizio, l'assegnazione degli obiettivi individuali deve essere tempestivamente concordata secondo la procedura indicata nel paragrafo precedente anche in considerazione del tempo residuo a disposizione dello stesso personale per il raggiungimento dell'obiettivo.

### 3.2.4 Fase 4: Monitoraggio degli obiettivi

A metà, circa, dell'anno di riferimento viene effettuato il Monitoraggio del PIAO; parallelamente, dunque, è possibile effettuare il monitoraggio degli obiettivi di struttura e individuali ad essi correlati. Attraverso questa fase, il Rettore, insieme ai Delegati e il Direttore Generale, di comune accordo con i/le Responsabili di Area e, laddove non presenti, i/le Responsabili d'Ufficio calibrano, se necessario, le strategie dell'Ateneo anche in base agli eventi che possono o meno caratterizzarne l'andamento.

L'Ufficio Programmazione Strategica e Controllo di Gestione, attraverso una piattaforma informatica, raccoglierà le istanze di monitoraggio che, se approvate, saranno visibili nell'applicativo ad accesso personale e riservato. In questa fase sarà possibile modificare/integrare/eliminare gli obiettivi, sia di struttura che individuali, inizialmente proposti dandone oggettiva, adeguata e dettagliata motivazione. Con riferimento agli obiettivi che si sono conclusi anzitempo, rispetto alla data prevista del 31/12, sarà possibile anche rendicontare gli stessi seguendo le indicazioni previste nelle successive fasi dettagliate di seguito.

Gli obiettivi di struttura definitivi sono parte integrante del PIAO, la cui approvazione è prevista entro il 30/06 dell'anno di riferimento. Gli obiettivi individuali, invece, vengono monitorati solo a seguito dell'approvazione del monitoraggio degli obiettivi di struttura.

### 3.2.5 Fase 5: Valutazione della *performance* individuale

A Gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento prende avvio il processo di valutazione della *performance* individuale del Personale. I/Le Responsabili di Area e, laddove non presenti, i/le Responsabili d'Ufficio si confrontano con il personale loro assegnato per il tramite del *software* relativamente a:

- raggiungimento dell'obiettivo individuale: in caso di monitoraggio fa fede quanto stabilito in quest'ultima fase.

- comportamenti: la scheda di valutazione dei comportamenti viene compilata dal/ dalla Responsabile d'Ufficio o dal/dalla Responsabile di Area, in mancanza del/della primo/a.

Il processo di condivisione viene tracciato dal *software* appositamente configurato, che ne permette anche la registrazione di note, qualora il/la misuratore/misuratrice e il/la valutato/a siano in disaccordo. A tal proposito si rimanda al successivo [paragrafo 3.2.6 - Fase 6: La procedura di conciliazione.](#)

VALUTATO/A	MISURATORE/ MISURATRICE	VALUTATORE/ VALUTATRICE
Direttore/ Direttrice Generale	Nucleo di Valutazione su proposta del Rettore	Consiglio d'Amministrazione
Ufficio di Segreteria del Rettore e del Direttore Generale	Direttore/Direttrice Generale di concerto con Rettore	Direttore/Direttrice Generale
Uffici di <i>staff</i> della Direzione Generale	-	Direttore/Direttrice Generale
Responsabile di Area	-	Direttore/Direttrice Generale
Responsabile di Ufficio/Servizio	Responsabile di Area	Direttore/Direttrice Generale
Personale senza responsabilità	Responsabile di Area su proposta del/ della Responsabile di Ufficio/Servizio (se presente)	Direttore/Direttrice Generale
Responsabile di Ufficio/Servizio/Laboratorio del Dipartimento	Direttore/Direttrice di Dipartimento	Direttore/Direttrice Generale
Personale del Dipartimento senza responsabilità	Direttore/Direttrice di Dipartimento su proposta del/ della Segretario Amministrativo	Direttore/Direttrice Generale
Personale tecnico di laboratorio del Dipartimento senza responsabilità	Direttore/Direttrice di Dipartimento su proposta non vincolante del/ della Responsabile di Laboratorio	Direttore/Direttrice Generale
Titolare di Funzioni Specialistiche dell'Area dei Funzionari (art. 87 C. C. N. L. 2019-2021) e Titolare di Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. C. N. L. 2019-2021)	Responsabile di Area su proposta del/ della Responsabile di Ufficio/Servizio (se presente)	Direttore/Direttrice Generale
Titolare di Funzioni Specialistiche dell'Area dei Funzionari (art. 87 C. C. N. L. 2019-2021) e Titolare di Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. C. N. L. 2019-2021) del Dipartimento	Direttore/Direttrice di Dipartimento su proposta del/ della Responsabile di Ufficio/Servizio (se presente)	Direttore/Direttrice Generale

Tab. 3.2.5.I - *Attribuzione delle responsabilità di valutazione della performance.*

In ossequio a quanto stabilito dal D. Lgs. 150/2009 e ss. mm. ii., oltre che dalle Linee Guida su citate, la valutazione della *performance* individuale tiene necessariamente conto della posizione ricoperta dalla singola unità organizzativa e dal grado di responsabilità a questa affidato.

Pertanto, il punteggio relativo alla *performance* individuale sarà così pesato:

<b>Responsabile di Area/Ufficio/Servizio</b>	Risultato <i>performance</i> di Struttura <sup>1</sup> 50%	+	Raggiungimento del/degli obiettivo/i individuali previsti <sup>2</sup> 20%	+	Valutazione di competenze e comportamenti <sup>3</sup> 30%	=	Totale 100%
<b>Personale senza responsabilità</b>	Risultato <i>performance</i> di Struttura <sup>1</sup> 50%	+			Valutazione di competenze e comportamenti <sup>4</sup> 50%	=	Totale 100%

### 3.2.5.1 Casistiche particolari: il/la Direttore/Direttrice Generale

La valutazione della *performance* del/della Direttore/Direttrice Generale viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Nucleo di Valutazione. La rendicontazione è caricata sul *software* dall'Ufficio preposto alla Programmazione Strategica.

A questo scopo il/la Direttore/Direttrice Generale invia al Rettore una Relazione sulle attività poste in essere per il raggiungimento dei propri obiettivi; tale Relazione deve essere inviata a seguito della validazione, da parte del Nucleo di Valutazione (O. I. V.) della Relazione sulla *Performance*. Il Rettore effettua la valutazione dei comportamenti, anche tenendo conto dei risultati della *peer-review* e/o della Soddisfazione degli utenti, sia interni che esterni, e sottopone la Relazione e relative valutazioni al Nucleo di Valutazione perché possa esprimersi in merito nella seduta immediatamente successiva a quella di validazione della Relazione e inviare la propria proposta al Consiglio d'Amministrazione.

Il punteggio relativo alla *performance* individuale sarà così pesato:

Risultato <i>performance</i> di Ateneo <sup>5</sup> 50%	+	Raggiungimento del/degli obiettivo/i individuali previsti <sup>6</sup> 20%	+	Valutazione di competenze e comportamenti <sup>7</sup> 30%	=	Totale 100%
--	---	---	---	---	---	----------------

### 3.2.5.2 Casistiche particolari: l'Ufficio di Segreteria del Rettore e del Direttore Generale

La valutazione della *performance* del personale afferente all'Ufficio di Segreteria del Rettore e del Direttore Generale viene effettuata secondo la procedura generale indicata nel paragrafo precedente di comune accordo tra Rettore e Direttore/Direttrice Generale.

<sup>1</sup> Si veda l'[allegato 1 – Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#).

<sup>2</sup> Si veda l'[allegato 1 – Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#).

<sup>3</sup> Si veda l'[allegato 1 – Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#).

<sup>4</sup> Si veda l'[allegato 1 – Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#).

<sup>5</sup> Si veda l'[allegato 1 – Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#).

<sup>6</sup> Si veda l'[allegato 1 – Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#).

<sup>7</sup> Si veda l'[allegato 1 – Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#).

### 3.2.5.3 Casistiche particolari: il Personale assegnato ai Dipartimenti

La valutazione della *performance* del personale afferente agli uffici amministrativi assegnati ai Dipartimenti viene effettuata secondo la procedura generale indicata nel paragrafo precedente di comune accordo tra Direttore/Direttrice Generale e Direttore/Direttrice di Dipartimento sentito il Segretario Amministrativo di Dipartimento.

La valutazione della *performance* del personale tecnico afferente ai laboratori assegnati ai Dipartimenti viene effettuata secondo la procedura generale indicata nel paragrafo precedente di comune accordo tra Direttore/Direttrice Generale, Direttore/Direttrice di Dipartimento e Responsabile del Laboratorio.

### 3.2.5.4 Casistiche particolari: i/le Titolari di Funzioni Specialistiche dell'Area dei Funzionari (art. 87 C. C. N. L. 2019-2021) e i/le Titolari di Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. C. N. L. 2019-2021)

La valutazione della *performance* dei/delle Titolari di Funzioni Specialistiche dell'Area dei Funzionari (art. 87 C. C. N. L. 2019-2021) e dei/delle Titolari di Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. C. N. L. 2019-2021) avviene da parte del/della Direttore/Direttrice Generale secondo la procedura generale indicata nel paragrafo precedente.

Qualora l'assegnazione delle Funzioni Specialistiche dell'Area dei Funzionari (art. 87 C. C. N. L. 2019-2021) e delle Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. C. N. L. 2019-2021) sia stata richiesta dal Rettore, dal/dalla Direttore/Direttrice di Dipartimento o dal Responsabile di Area/Ufficio/Servizio la valutazione della *performance* individuale dovrà essere effettuata dal soggetto richiedente.

Il punteggio relativo alla *performance* individuale sarà così pesato:

Raggiungimento del/degli obiettivo/i individuali previsti <sup>8</sup>	+	Valutazione di competenze e comportamenti <sup>9</sup>	=	Totale
70%		30%		100%

### 3.2.5.5 Casistiche particolari: assegnazioni a vario titolo

In caso di assegnazione per un periodo inferiore a tre mesi ad un'Area/Ufficio/Servizio, la valutazione della *performance* individuale non viene effettuata (es.: temporanea assegnazione; periodo di prova a seguito di assunzione coincidente con gli ultimi tre mesi dell'anno di esercizio valutativo; spostamento ad altra Area/Ufficio/Servizio; ecc.).

In caso di spostamento del Personale ad altra un'Area/Ufficio/Servizio, la procedura di valutazione della *performance* di struttura nonché individuale dei/delle propri/e valutati/e

<sup>8</sup> Si veda l'[allegato 1 – Dettaglio delle Misure di Valutazione della performance](#).

<sup>9</sup> Si veda l'[allegato 1 – Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#)

sarà proporzionale ai dodicesimi di servizio prestato e comunque effettuata entro l'ultimo giorno utile di servizio.

Allo stesso modo, il/la dipendente che si trovi in una delle condizioni riportate nel titolo del presente paragrafo sarà valutato, con riferimento alla *performance* individuale, proporzionalmente ai dodicesimi di servizio prestato presso la struttura cui smette di prestare servizio.

#### **3.2.5.6 Casistiche particolari: cessazione/aspettativa/comando/mobilità**

Il/La Direttore/Direttrice Generale e la misuratore/misuratrice che si trovi in una delle condizioni riportate nel titolo del presente paragrafo dovrà effettuare la procedura di valutazione della *performance* di struttura nonché individuale dei/delle propri/e valutati/e proporzionalmente ai dodicesimi di servizio prestato e comunque entro l'ultimo giorno utile di servizio.

Allo stesso modo, il/la dipendente che si trovi in una delle condizioni riportate nel titolo del presente paragrafo sarà valutato, con riferimento alla *performance* individuale, proporzionalmente ai dodicesimi di servizio prestato.

### **3.2.6 Fase 6: La procedura di conciliazione**

Le procedure di conciliazione sono un fondamentale strumento di garanzia per il/la valutato/a. Qualora il/la misuratore/misuratrice e il/la valutato/a siano in disaccordo, le motivazioni di entrambe le parti vengono registrate nell'apposito campo *Note* previsto all'interno del *software*. Dette motivazioni, in mancanza di un chiarimento tra misuratore/misuratrice e valutato/a saranno prese in carico dall'Ufficio preposto alla Programmazione Strategica e inviate al/alla Direttore/Direttrice Generale per la definizione della controversia. Il/La Direttore/Direttrice Generale decide in merito entro i successivi 10 (dieci) giorni.

Qualora la valutazione venga confermata, il/la dipendente può, nei successivi 15 (quindici) giorni dalla ricezione della valutazione definitiva, presentare tutta la documentazione, a mezzo *mail*, presso l'Ufficio preposto alla Programmazione Strategica richiedendo l'audizione da parte del Comitato di Conciliazione.

Il Comitato di Conciliazione ha il compito di adoperarsi per formulare una proposta che le parti sono libere di accettare o non accettare; esso è composto da:

- Rettore o suo delegato/a, con funzioni di Presidente;
- un rappresentante del personale, individuato nel/la Responsabile dell'Area Risorse Umane, con funzioni di Segretario. Qualora il Responsabile dell'Area Risorse Umane

sia il Direttore Generale, quest'ultimo provvede ad individuare un EP che abbia comprovata esperienza in abito di gestione delle risorse umane.

- una persona fiduciaria del/della dipendente che ha richiesto la conciliazione cui conferisce mandato; in caso si tratti del rappresentante sindacale della propria sigla di appartenenza non vi è la necessità del mandato.

Tale attività deve essere conclusa entro e non oltre il 28 Febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento per la valutazione della *performance* individuale.

#### **3.2.6.1 Casistiche particolari: il/la Direttore/Direttrice Generale**

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo informa il/la Direttore/Direttrice Generale sull'esito della valutazione che intende proporre attraverso un'audizione ovvero per iscritto. In caso di disaccordo con la valutazione proposta, il/la Direttore/Direttrice Generale può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni entro 10 (dieci) giorni dalla data dell'audizione/comunicazione. Esse vanno inviate al NdV e, in Copia Conoscenza, al Rettore e al Consiglio d'Amministrazione. Il NdV è tenuto a formulare una valutazione definitiva entro 15 (quindici) giorni dalla ricezione delle controdeduzioni.

#### **3.2.6.2 Casistiche particolari: l'Ufficio di Segreteria del Rettore e del Direttore Generale, gli uffici di staff della Direzione Generale, i Responsabili di Area**

In caso di disaccordo sull'esito della valutazione effettuata dal Direttore Generale, i soggetti di cui al titolo del presente paragrafo possono, entro 15 (quindici) giorni dalla ricezione della valutazione definitiva, presentare tutta la documentazione, a mezzo *mail*, presso l'Ufficio preposto alla Programmazione Strategica richiedendo l'audizione da parte del Comitato di Conciliazione.

### **3.2.7 Fase 7: La rendicontazione degli obiettivi di struttura**

Parallelamente alla fase di Rendicontazione degli obiettivi individuali, in assenza di disaccordo, si procede anche alla rendicontazione degli obiettivi di struttura. Il Rettore, insieme con i/le Delegati/e di Ateneo e il/la Direttore/Direttrice Generale si confrontano con i/le Direttori/Direttrici di Dipartimento, Responsabili di Area e, laddove non presenti, i/le Responsabili d'Ufficio. In particolare, i/le Responsabili di Area e, laddove non presenti, i/le Responsabili d'Ufficio formulano, attraverso l'apposito *software*, una proposta di rendicontazione degli obiettivi che sia stata preventivamente condivisa con il personale afferente alle proprie strutture.

Il Rettore e il/la Direttore/Direttrice Generale, con il supporto dell'Ufficio preposto alla Programmazione Strategica, procedono alla verifica delle rendicontazioni degli obiettivi; gli stessi diventano parte integrante della Relazione sulla *Performance*, la cui approvazione e



successiva validazione da parte del Nucleo di Valutazione (O. I. V.) è prevista, come da normativa, entro il 30/06 dell'anno successivo a quello di riferimento.

La rendicontazione degli obiettivi di struttura rappresenta il documento principe sul quale basare la misurazione della *performance* organizzativa, ossia la *performance* istituzionale dell'Ateneo, attraverso la quale si esplicita l'attuazione delle politiche di Ateneo, nel rispetto dei tempi e degli *standard* qualitativi e quantitativi preventivati in fase di assegnazione. A tale proposito appare importante evidenziare che, a partire da quest'anno, la *performance* di struttura sarà pesata in modo da dare rilevanza anche alla soddisfazione degli utenti esterni attraverso la somministrazione di questionari di gradimento relativi ai servizi. Ciò già avviene per alcuni servizi più a stretto contatto con l'utenza, tuttavia questo procedimento sarà esteso a tutte le Aree/Uffici/Servizi.

Pertanto, per gli Uffici su indicati, il punteggio relativo alla *performance* di struttura sarà così pesato:

Raggiungimento del/degli obiettivo/i previsti 90%	+	Percentuale di soddisfazione degli utenti interni/esterni 10%	=	Totale 100%
---	---	---	---	----------------

### **3.2.8 Fase 8: Trattamento economico e premialità correlate alla *performance* organizzativa e individuale**

Fermo restando quanto previsto dal C. C. N. L. vigente e quanto stabilito dalla contrattazione integrativa sul punto, per ciò che qui concerne si segnala che la validazione della Relazione sulla *Performance* da parte del Nucleo di Valutazione (O. I. V.) è condizione vincolante per l'attribuzione delle eventuali premialità. Il valore cui la contrattazione integrativa dovrà fare riferimento ai fini della definizione per l'attribuzione dei premi correlati alla *performance* organizzativa sarà primariamente quello relativo alla *performance* istituzionale che verrà distribuito proporzionalmente alle singole strutture -a partire da quella gerarchicamente superiore- e fino a giungere alla *performance* individuale.

La premialità è attribuita al/alla dipendente proporzionalmente alla propria *performance* individuale e all'assegnazione all'Area/Ufficio/Servizio oltre che ai dodicesimi di servizio prestato.

Il risultato della *performance* individuale è da considerarsi, in tutti i casi, parametro privilegiato per la definizione dei criteri per l'attribuzione delle Progressioni Economiche all'interno delle Aree (art. 86 C. C. N. L. 2019-2021), salvo diverse disposizioni di legge.

**Allegato 1 -  
DETTAGLIO DELLE MISURE DI  
VALUTAZIONE DELLE  
*PERFORMANCE***

**PERFORMANCE ISTITUZIONALE**

Il Raggiungimento degli obiettivi della *performance* istituzionale viene misurato in termini percentuali - da 0% a 100% - ed è costituito dalla somma dei risultati riportati da ciascuna Struttura in base al raggiungimento effettivo del/degli obiettivo/i precedentemente individuati; gli stessi sono opportunamente pesati.

**PERFORMANCE DI STRUTTURA**

Il Raggiungimento degli obiettivi della *performance* di Struttura viene misurato in termini percentuali - da 0% a 100% - in base al raggiungimento effettivo del/degli obiettivo/i precedentemente individuati; gli stessi sono opportunamente pesati. Il raggiungimento degli obiettivi di struttura è così suddiviso:

NON AVVIATO/ NON RAGG.	PARZIALMENTE RAGGIUNTO			RAGGIUNTO	
Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 0% e 29%	Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 30% e 50%	Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 51% e 70%	Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 71% e 85%	Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 86% - 100%	Significativo apporto migliorativo alle attività della Struttura
<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>	

**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Il Raggiungimento degli obiettivi della *performance* individuale viene misurato in termini percentuali in base al raggiungimento effettivo del/degli obiettivo/i; precedentemente individuati. Il raggiungimento degli obiettivi individuali è così suddiviso:

NON AVVIATO/ NON RAGG.	PARZIALMENTE RAGGIUNTO			RAGGIUNTO	
Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 0% e 29%	Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 30% e 50%	Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 51% e 70%	Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 71% e 85%	Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 86% - 100%	Significativo apporto migliorativo alle attività della Struttura
<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>	

## Valutazione di competenze e comportamenti

La valutazione di competenze e comportamenti, per ciascuna delle dieci dimensioni di pari peso, viene misurata con un punteggio - da 5 (insufficiente) a 10 (eccellente)- secondo la seguente scala:

5	<b>Insufficiente</b>	i comportamenti sono inadeguati rispetto a quelli richiesti causando un insufficiente rendimento nell'esercizio dell'attività lavorativa e comunque con un contributo non utile al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Tale situazione andrà adeguatamente motivata nel campo <i>Note</i> dell'applicativo.
6	<b>Sufficiente</b>	i comportamenti sono in linea con quelli attesi e richiesti raggiungendo gli obiettivi essenziali per il corretto svolgimento dell'attività lavorativa.
7	<b>Adeguato</b>	i comportamenti sono in linea con quelli attesi. Il/La dipendente adempie correttamente ai doveri d'ufficio e contribuisce positivamente al buon andamento dell'attività lavorativa
8	<b>Buono</b>	i comportamenti sono più che adeguati e superiori a quanto atteso esprimendo costanza, consapevolezza ed efficacia nella mansione lavorativa. Il/La dipendente, adempie correttamente ai doveri d'ufficio.
9	<b>Ottimo</b>	i comportamenti sono superiori a quelli attesi e garantiscono il massimo rendimento possibile.
10	<b>Eccellente</b>	i comportamenti sono superiori a quelli attesi e distinguono il/la dipendente per doti e/o capacità straordinariamente positive che andranno adeguatamente motivate nel campo <i>Note</i> dell'applicativo.

Si precisa che la motivazione dei giudizi nel campo *Note* dell'applicativo dovrà essere unica per tutti i comportamenti da motivare, qualora di le dimensioni siano omogenee per valutazione. Le stesse sono suddivise in quattro macro-aree:

- **COMP\_MANAG: competenze manageriali**, ossia l'insieme di conoscenze e abilità per ricoprire con successo ruoli di gestione e responsabilità;
- **COMP\_ORG: competenze organizzative**, ossia la capacità del lavoratore di riuscire ad organizzare il proprio lavoro utilizzando le risorse a propria disposizione in modo efficiente ed efficace;
- **COMP\_TEC.PROF: competenze tecnico-professionali**, ossia le conoscenze e capacità specifiche connesse all'esercizio di determinate attività professionali;
- **COMP\_REL: competenze relazionali**, ossia le abilità che permettono di interagire in modo efficace con gli altri.

**Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del/della  
Direttore/Direttrice Generale**

<b>COMP_MANAG1</b>	operare con atteggiamento positivo nei confronti dei problemi incidendo su prassi e comportamenti consolidati non più funzionali; affrontare le situazioni di criticità introducendo nuove procedure di lavoro migliorative, se del caso, delle precedenti.
<b>COMP_MANAG2</b>	utilizzare la metodologia dei controlli ai fini di una migliore gestione della propria attività; valutare in maniera analitica l'attività dei propri collaboratori differenziando adeguatamente i giudizi espressi.
<b>COMP_MANAG3</b>	affrontare i problemi connessi a prestazioni non soddisfacenti adottando i provvedimenti del caso; assumere un adeguato rischio decisionale.
<b>COMP_MANAG4</b>	ricercare, proporre e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano elevati livelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'attività dell'Ateneo.
<b>COMP_MANAG5</b>	esprimere un contributo positivo al processo di Programmazione Triennale (PRO3).
<b>COMP_ORG1</b>	motivare, guidare e valorizzare i collaboratori costituendo un clima partecipativo, favorevole alla migliore gestione dell'attività; contenere i costi relativi al personale, agli incarichi esterni e alle collaborazioni coordinate.
<b>COMP_ORG2</b>	assegnare obiettivi ai collaboratori in modo compatibile con le loro caratteristiche personali, cercando di favorire la loro autonomia e crescita professionale.
<b>COMP_TEC.PROF1</b>	migliorare le proprie conoscenze professionali attraverso l'attività di formazione continua; confrontarsi con colleghi di altre amministrazioni assumendo, se del caso, la <i>leadership</i> nell'area di competenza quale esperto autorevole.
<b>COMP_TEC.PROF2</b>	mostrare flessibilità e adattamento della propria prestazione lavorativa assicurando nelle diverse condizioni operative contingenti l'adeguato livello qualitativo e quantitativo del lavoro; presidiare più attività.
<b>COMP_REL1</b>	relazionarsi e fornire eventuale collaborazione agli utenti interni ed esterni (enti privati e pubblici) valorizzando la propria attività e l'immagine dell'Ateneo; esprimersi in modo chiaro, corretto, efficace e sintetico.

**Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del/della Responsabile di Area/Ufficio/Servizio e Titolare di Funzioni Specialistiche dell'Area dei Funzionari (art. 87 C. C. N. L. 2019-2021)**

<b>COMP_MANAG1</b>	operare con atteggiamento positivo nei confronti dei problemi imprevisti; definire le possibili alternative di soluzione.
<b>COMP_MANAG2</b>	utilizzare la metodologia dei controlli ai fini di una migliore gestione della struttura di cui si è responsabili; valutare in maniera analitica l'attività dei propri collaboratori differenziando adeguatamente i giudizi espressi.
<b>COMP_MANAG3</b>	gestire le risorse finanziarie assegnate secondo principi di efficacia, efficienza ed economicità.
<b>COMP_MANAG4</b>	proporre innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano elevati livelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'attività dell'Ateneo.
<b>COMP_MANAG5</b>	esprimere un contributo positivo al processo di programmazione dell'Ateneo (PIAO).
<b>COMP_ORG1</b>	motivare, guidare e valorizzare i collaboratori costituendo un clima partecipativo, favorevole alla migliore gestione dell'attività e al raggiungimento degli obiettivi prefissati; assegnare il lavoro in modo efficiente ed efficace, distribuendo adeguatamente i carichi di lavoro
<b>COMP_ORG2</b>	rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orario, contratto, procedure, ecc.); rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvise; essere reperibile, tempestivo e produttivo anche qualora vi sia stata adesione alla modalità di Lavoro Agile.
<b>COMP_TEC.PROF1</b>	migliorare le proprie conoscenze professionali attraverso l'attività di formazione continua; svolgere i compiti assegnati con competenza e precisione, fornendo risultati adeguati agli <i>standard</i>
<b>COMP_TEC.PROF2</b>	mostrare flessibilità e adattamento della propria prestazione lavorativa assicurando nelle diverse condizioni operative contingenti l'adeguato livello qualitativo e quantitativo del lavoro; presidiare più attività.
<b>COMP_REL1</b>	relazionarsi e porsi in ascolto attento dei propri collaboratori apportando un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e con l'utenza interna ed esterna; esprimersi in modo chiaro, efficace e sintetico.

**Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del personale senza responsabilità e Titolare di Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. C. N. L. 2019-2021)**

<b>COMP_ORG1</b>	determinare un apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di struttura in relazione alla tempistica e alla razionalizzazione delle procedure.
<b>COMP_ORG2</b>	essere propositivo rispetto all'eventuale cambiamento organizzativo proposto dal/dalla Responsabile ai fini del miglioramento e dell'innovazione della propria prestazione lavorativa.
<b>COMP_ORG3</b>	rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orario, contratto, procedure, ecc.); essere reperibile e produttivo anche qualora vi sia stata adesione alla modalità di Lavoro Agile.
<b>COMP_TEC.PROF1</b>	migliorare le proprie conoscenze professionali attraverso l'attività di formazione continua.
<b>COMP_TEC.PROF2</b>	svolgere i compiti assegnati con competenza e precisione, fornendo risultati adeguati agli <i>standard</i> .
<b>COMP_TEC.PROF3</b>	mostrare flessibilità e adattamento della propria prestazione lavorativa assicurando nelle diverse condizioni operative contingenti l'adeguato livello qualitativo e quantitativo del lavoro.
<b>COMP_TEC.PROF4</b>	organizzare le proprie attività con accuratezza, rispettando le scadenze lavorative definite dal/dalla Responsabile.
<b>COMP_REL1</b>	relazionarsi e collaborare nel proprio gruppo di lavoro, con i colleghi e, se del caso, con l'utenza interna ed esterna; contribuire a creare un clima di lavoro positivo e collaborativo.
<b>COMP_REL2</b>	relazionarsi e collaborare con il/la proprio/a Responsabile.
<b>COMP_REL3</b>	mettere le proprie competenze al servizio dell'obiettivo, condividendo informazioni e conoscenze.