



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

Aggiornamento 2025

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

(ai sensi dell'art. 7 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii.)

Nucleo di Valutazione 21/01/2025
Consiglio di Amministrazione 31/01/2025



Sommario

1	Il ciclo della performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).....	3
1.1	Principali novità del SMVP.....	5
2	Organizzazione della struttura amministrativa	6
3	Le dimensioni della performance.....	7
3.1	Performance organizzativa.....	8
3.1.1	Obiettivi di struttura.....	8
3.1.2	Grado di soddisfazione per i servizi amministrativi e tecnici erogati (<i>Customer Satisfaction</i>) .	8
3.2	Performance individuale	8
3.2.1	Obiettivi di gruppo o individuali	8
3.2.2	Competenze e comportamenti organizzativi	8
3.3	Caratteristiche degli obiettivi di struttura e obiettivi di gruppo o individuali.....	11
3.4	Performance complessiva	11
4	Modalità di raccordo e integrazione con la programmazione gestionale e di bilancio e con i processi di gestione delle risorse umane	12
4.1	Raccordo con il bilancio di previsione	12
4.2	Raccordo con i meccanismi di premialità	13
4.3	Raccordo con altri processi di gestione delle risorse umane	13
5	Soggetti e dimensioni della performance	14
5.1	Valutazione del Direttore generale	15
5.2	Valutazione dei/delle Dirigenti.....	15
5.3	Valutazione del personale tecnico e tecnologo	15
5.4	Il Consiglio di Amministrazione	16
5.5	Il Nucleo di Valutazione.....	16
6	Sintesi di fasi, tempi e soggetti coinvolti.....	17
7	Procedure di conciliazione	17



1 Il ciclo della performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Il ciclo di gestione della performance si articola in tre fasi che si ripetono di anno in anno in modo coerente, prevedendo che i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrino con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo. Le tre fasi principali sono le seguenti:

- un atto di **programmazione** discendente dalla programmazione strategica che, nel contesto normativo attuale, è rappresentato dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), sezione dedicata alla Performance;
- un'attività di **monitoraggio** ed eventuale revisione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)¹;
- una **valutazione** dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (Relazione sulla performance), da cui discende anche l'attribuzione dei premi individuali.

Di seguito, si fornisce una prima rappresentazione schematica delle attività svolte nell'ambito del ciclo di gestione della performance e si rimanda ai successivi paragrafi per un maggiore grado di dettaglio nella descrizione di tempi/fasi e attori del processo.

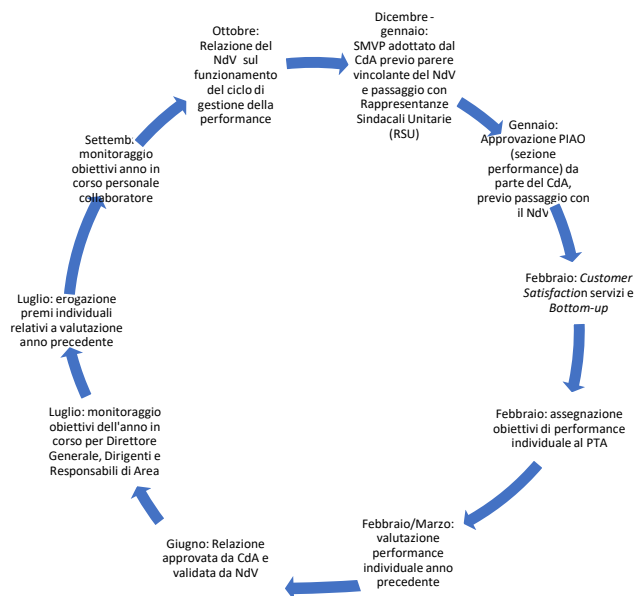


Figura 1 Schema esemplificativo delle attività nell'ambito del ciclo di gestione della performance della Scuola

¹ Le funzioni degli OIV sono svolte dai Nuclei di Valutazione (NdV) nelle Istituzioni universitarie.



Alla base delle tre fasi, insiste il SMVP, che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione e che individua fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance, in ottemperanza all'art. 7 del d.lgs. 150/2009, oltre alle modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti, con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i processi di gestione delle risorse umane.

La Scuola, nell'impostare il SMVP, si propone anche di promuovere il costante miglioramento della performance individuale e di struttura e la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione delle competenze, di migliorare la qualità dei servizi offerti e di garantire una maggiore trasparenza verso gli *stakeholder* interni (tutte le componenti della Scuola, con particolare riferimento a personale della ricerca, personale tecnico amministrativo e allievi e allieve) ed esterni (enti pubblici o privati rispetto ai quali la realizzazione degli obiettivi può avere un impatto).

La valutazione dei risultati, infatti, è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale del personale tecnico amministrativo attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

- oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La Scuola, per la gestione del ciclo della performance, adotta il gestionale di CINECA HR Suite e l'applicativo di interfaccia per l'utente U-Web Valutazione Prestazioni che consentono di gestire le singole fasi e di rendere trasparenti l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione degli stessi.

Inoltre, al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, sono previsti dei momenti di feedback attraverso lo svolgimento di colloqui fra valutatore/valutatrice e valutato/valutata in ogni fase del processo di performance:

- iniziale per la definizione degli obiettivi;
- intermedia per eventuali revisioni ed adeguamenti;
- finale per la valutazione conclusiva.



In particolare, la restituzione della valutazione al/alla valutato/o è parte fondante del sistema di valutazione della performance, in quanto garanzia di trasparenza del processo di valutazione. Solo così possono essere concretamente forniti gli strumenti per raggiungere gli obiettivi, definito il proprio ruolo nell'organizzazione, individuati margini di miglioramento progressivo, evidenziate criticità e forniti in modo diretto riscontri positivi.

Il SMVP, una volta adottato dal CdA, previo passaggio con le RSU e parere vincolante del NdV, viene pubblicato sul sito istituzionale della Scuola, nella sezione Amministrazione Trasparente e sul Portale della Performance del Dipartimento di Funzione Pubblica. Il SMVP viene, inoltre, diffuso via email a tutto il personale tecnico amministrativo e alle RSU.

1.1 Principali novità del SMVP

Il SMVP 2025 presenta alcuni minimi elementi di novità rispetto al SMVP 2024, descritti di seguito, sinteticamente:

- ancorché la somministrazione del questionario sui servizi amministrativi e tecnici continuerà ad avvenire con cadenza annuale, è prevista la predisposizione e la realizzazione di piani di miglioramento anche pluriennali - con eventuali adeguamenti conseguenti ai risultati dei questionari sulla soddisfazione dei servizi amministrativi e tecnici - e l'assegnazione di specifici obiettivi di struttura, concernenti la realizzazione dei piani stessi;
- tenendo conto del recente accordo integrativo del novembre 2024, sono state rideterminate le pesature di ciascuna Area contrattuale (ex categoria contrattuale) ai fini della quantificazione della premialità;
- è stata declinata in modo più preciso la modalità di realizzazione dell'indagine Bottom-up per i/le Dirigenti.

Si ricorda inoltre che nel 2024 è stata svolta una rilevante attività di aggiornamento del SMVP. Il SMVP 2024, infatti, presenta importanti elementi di novità rispetto al 2023, con particolare riguardo a:

- dimensioni della performance, con la distinzione tra performance organizzativa e performance individuale;
- maggior peso alla dimensione del grado di soddisfazione per i servizi erogati per il Direttore Generale, il personale dirigente e per i/le Responsabili di Area e di UO;
- competenze/comportamenti organizzativi, con una revisione degli



elementi di valutazione con riferimento ai Decreti Ministeriali 2023 e 2022;

- scala di valutazione di competenze/comportamenti organizzativi più ampia per graduare maggiormente le valutazioni espresse.

2 Organizzazione della struttura amministrativa

Nella rappresentazione della struttura amministrativa possono essere individuate strutture che offrono servizi direttamente rivolti alle tre attività core dell'Ateneo (ricerca, formazione e terza missione) e strutture amministrative che offrono servizi di carattere trasversale.

La sottostante rappresentazione degli uffici amministrativi riflette la riorganizzazione al 2024, con la presenza di due direzioni, *Direzione Relazioni e infrastrutture fisiche e digitali* e *Direzione Affari generali, risorse economiche e approvvigionamenti*.

Di seguito l'organizzazione della struttura amministrativa.

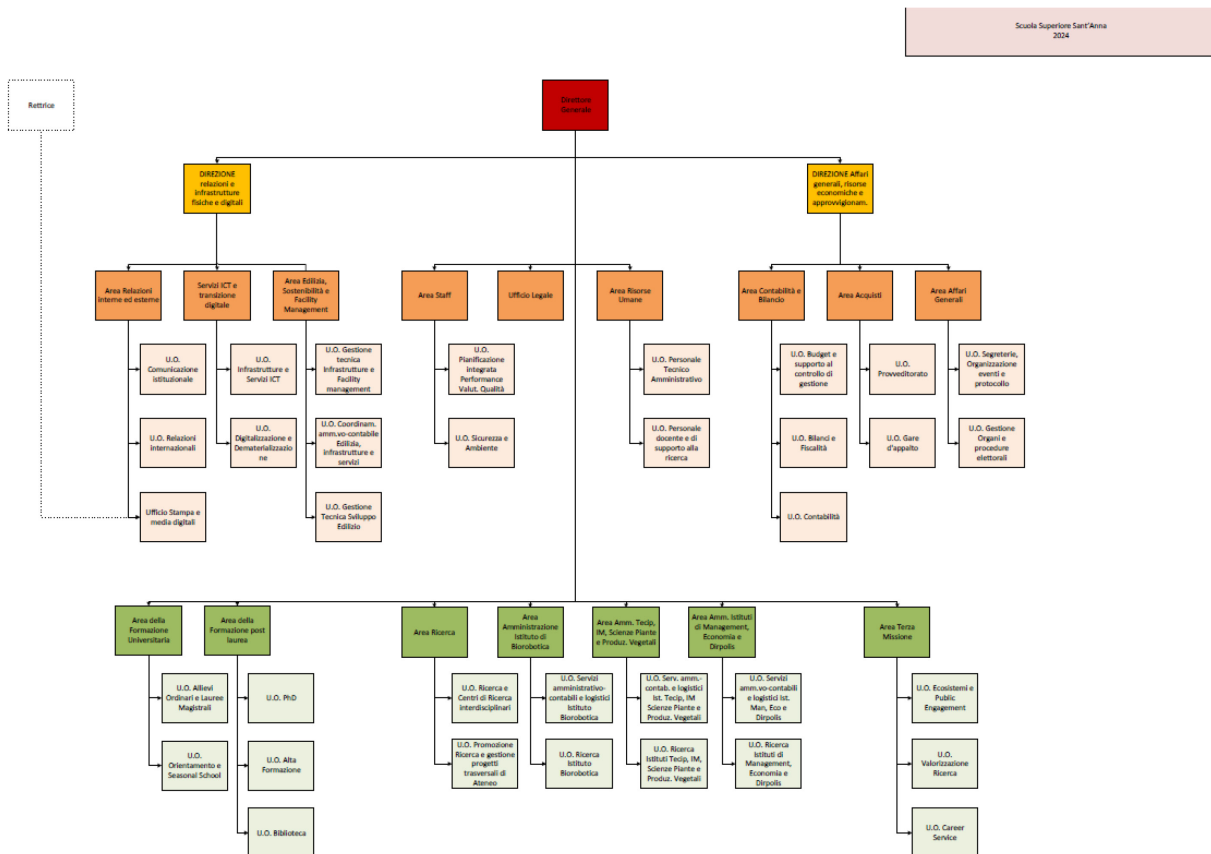


Figura 2 Struttura amministrativa 2024 (La figura rappresenta l'organizzazione degli uffici amministrativi della Scuola. L'ufficio stampa della Scuola è in Staff alla Rettrice, pertanto la Rettrice è stata introdotta nella rappresentazione, pur non essendo rappresentati, nell'organigramma, gli altri Organi della Scuola)



3 Le dimensioni della performance

Le dimensioni della performance sono declinate in:

- performance organizzativa
 - obiettivi di struttura legati alla performance della Direzione Generale, delle Aree e delle UO;
 - grado di soddisfazione per i servizi amministrativi e tecnici erogati (*Customer Satisfaction*);
- performance individuale
 - obiettivi di gruppo o individuali, che possono essere collegati:
 - agli obiettivi di struttura in relazione al contributo specifico richiesto;
 - ad attività in capo al personale collaboratore, non collegate agli obiettivi di struttura;
 - competenze e comportamenti organizzativi.

Rispetto ai soggetti che partecipano al SMVP, sono individuati i seguenti profili di valutato:

- DG/Dirigente;
- Responsabile di Area/Responsabile di UO;
- restante personale, incluso personale Responsabile di Funzione e personale Tecnico e Tecnologo.

L'incidenza delle quattro dimensioni, nella valutazione complessiva di ciascun profilo, è rappresentata nella seguente tabella.

		DIMENSIONI E PESI				
		Performance organizzativa		Performance individuale		Performance complessiva
		Obiettivi di struttura	Grado di soddisfazione servizi	Obiettivi di gruppo o individuali	Competenze/ comportamenti organizzativi	
PROFILO VALUTATO	DG/Dirigente	60	15	0	25	100
	Resp. di Area/UO	50	15	0	35	100
	Restante personale, incluso personale responsabile di funzione e personale tecnico e tecnologo	0	10	50	40	100

Tabella 1 Profili, dimensioni e pesi



3.1 Performance organizzativa

3.1.1 Obiettivi di struttura

Gli obiettivi di struttura sono assegnati al Direttore Generale, ai/alle Dirigenti e ai/alle Responsabili di Area e UO. Tali obiettivi discendono dagli obiettivi strategici, individuati dagli Organi della Scuola e rappresentano la declinazione della parte di competenza della struttura amministrativa. Inoltre, possono essere assegnati ulteriori obiettivi propri di struttura. Le attività ordinarie non sono individuate negli obiettivi di performance.

3.1.2 Grado di soddisfazione per i servizi amministrativi e tecnici erogati (*Customer Satisfaction*)

Il grado di soddisfazione per i servizi amministrativi e tecnici erogati è rilevato tramite la somministrazione di un questionario online rivolto a tutte le componenti della Scuola: Allievi/Allieve Ordinari/Ordinarie, Allievi/Allieve PhD, Assegnisti/Assegniste, Docenti, Ricercatori/Ricercatrici e personale tecnico amministrativo. L'indagine è anonima ed utilizza una scala da 1 a 6. Le modalità di rilevazione sono definite in occasione della revisione del questionario. È prevista, inoltre, la predisposizione e la realizzazione di piani di miglioramento anche pluriennali - con eventuali adeguamenti conseguenti ai risultati dei questionari sulla soddisfazione dei servizi amministrativi e tecnici - e l'assegnazione di specifici obiettivi di struttura, concernenti la realizzazione dei piani stessi.

3.2 Performance individuale

3.2.1 Obiettivi di gruppo o individuali

I/le Dirigenti e Responsabili possono:

- assegnare a collaboratori/collaboratrici obiettivi diversi o ulteriori rispetto agli obiettivi di struttura;
- declinare gli obiettivi di struttura in modo da far emergere lo specifico contributo di collaboratori/collaboratrici;
- attribuire gli obiettivi di struttura stessi a collaboratori/collaboratrici, in modo puntuale, in base al ruolo dei singoli.

3.2.2 Competenze e comportamenti organizzativi

Le competenze del personale non dirigente sono state aggiornate attingendo dal *Decreto del Ministro per la PA adottato il 28 giugno 2023 Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni* che definisce un quadro composto da 16 competenze trasversali articolate nelle 4 aree di seguito indicate.



Area
CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO
INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO
REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO
GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE

Tabella 2 Aree competenze personale non dirigente

Il quadro delle competenze trasversali è declinato in comportamenti organizzativi, articolati a loro volta in livelli, che fanno riferimento a diversi gradi di complessità rispetto all'espressione della competenza. Un livello fa riferimento ai ruoli in cui ci si attende un contributo di media complessità e autonomia e un livello ai ruoli in cui ci si attende una espressione della competenza ad elevata complessità e autonomia.

Le competenze e i comportamenti organizzativi, descritti nell'allegato 1 del presente documento, sono associati ai profili:

- Responsabili di Area e Responsabili di UO
- personale Collaboratore, inclusi i/le Responsabili di funzione e il personale Tecnico e Tecnologo.

La valutazione è associata a ciascuna competenza.

Le competenze del personale dirigente sono state allineate a quanto previsto nel Decreto del Ministro per la PA adottato il 28 settembre 2022 con il quale sono state approvate le *Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica*. Il modello è composto da 15 competenze articolate nelle 5 aree di seguito indicate.

Area
COGNITIVA
MANAGERIALE
REALIZZATIVA
RELAZIONALE
SELF MANAGEMENT

Tabella 3 Aree competenze personale dirigente

Le competenze sono associate al profilo di Direttore Generale e Dirigente e descritte nell'allegato 2.

Nella valutazione delle competenze del Direttore Generale, del personale Dirigente e dei/delle Responsabili di Area, il/la valutatore/valutatrice tiene conto anche dei risultati della valutazione *bottom-up* effettuata attraverso la somministrazione di appositi questionari di cui al successivo paragrafo.



Il processo di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi è un iter articolato che prevede colloqui tra valutati/valutate e valutatori/valutatrici, nell'ambito dei quali vi è un momento di confronto e di autovalutazione informale da parte del valutato.

Nell'ambito degli incontri di valutazione, al fine della valutazione delle competenze/comportamenti organizzativi, il giudizio sui singoli item da valutare viene espresso dal valutatore/valutatrice dopo aver acquisito, confrontato e commentato e visionato con il/la valutato/valutata i risultati dell'indagine bottom-up che supportano e danno riscontro alla valutazione proposta.

Infine, per la valutazione delle competenze di tutti i profili valutati, la scala di valutazione utilizzata va da 1 a 10 ed è rapportata in termini percentuali come di seguito rappresentato.

Valutazione	Percentuale
1	10
2	20
3	30
4	40
5	50
6	60
7	70
8	80
9	90
10	100

Tabella 4 Scala valutazione competenze

3.2.2.1 Valutazione bottom-up

Il Direttore Generale è valutato da tutti/tutte i/le Responsabili di Area e dai/dalle Dirigenti.

I/le Dirigenti sono valutati/e dal personale Responsabile di Area e di UO e dal loro personale in staff.

I/le Responsabili di Area sono valutati/e da tutto il personale assegnato all'Area con gli atti del DG, con l'eccezione del personale tecnico e tecnologo di Istituto e Centro.

Il personale tecnico e tecnologo di Istituto e Centro, infatti, non partecipa all'indagine in quanto funzionalmente dipendente da Direttori/Direttrici di Istituto e Coordinatori/Coordinatrici di Centro.

Il risultato della valutazione *bottom-up*, è un elemento che viene utilizzato in termini qualitativi al fine della valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

Dal punto di vista organizzativo, prima viene svolta l'indagine *bottom-up* e solo successivamente vi sono i colloqui di valutazione tra collaboratori/collaboratrici e



Responsabili. I/le Responsabili possono conoscere i risultati dell'indagine bottom-up solo dopo aver valutato i/le collaboratori/collaboratrici della struttura di riferimento. La valutazione avviene tramite un questionario online sulla base di un catalogo di comportamenti ritenuti determinanti per lo svolgimento del ruolo ricoperto, con una scala di valutazione da 1 a 10.

3.3 Caratteristiche degli obiettivi di struttura e obiettivi di gruppo o individuali

A ciascun obiettivo è attribuito un peso ed associato uno o più indicatori, che esplicitano la modalità di misurazione dell'obiettivo e uno o più target che rappresentano il risultato che si intende raggiungere.

Gli obiettivi si possono distinguere in:

- di tipo quantitativo: è prevista una soglia di raggiungimento pari al 50% del target, al di sotto della quale l'obiettivo non è considerato raggiunto e al di sopra della quale l'obiettivo è raggiunto in proporzione al risultato e calcolato dal controllo di gestione;
- di tipo qualitativo: il raggiungimento dell'obiettivo è sottoposto al giudizio del/della valutatore/valutatrice espresso in termini % di raggiungimento. Il giudizio può essere espresso e graduato sulla base di una valutazione del/della valutatore/valutatrice e, in alcuni casi, l'obiettivo può essere raggiunto in parte. È prevista una soglia di raggiungimento pari al 50% al di sotto della quale l'obiettivo non è considerato raggiunto e al di sopra della quale l'obiettivo è raggiunto in proporzione al risultato;
- obiettivo on/off tale per cui la realizzazione o meno dello stesso determina un risultato pari a 100% o a 0%.

3.4 Performance complessiva

La performance complessiva del/della valutato/valutata sarà calcolata come media ponderata delle valutazioni ottenute per ogni dimensione. Per ogni valutato/valutata, viene creata una scheda di performance nel gestionale dedicato e ogni valutato/valutata ha un/una unico/unica valutatore/valutatrice per tutte le dimensioni, il/la quale è responsabile della valutazione finale complessiva. Come regola generale, nel caso di cambiamenti di afferenza alla struttura amministrativa, in corso d'anno, la valutazione viene effettuata, nell'applicativo in uso alla Scuola, dal/dalla valutatore/valutatrice che ha lavorato per il maggior periodo con il/la valutato/valutata, sentito/sentita il/la valutatore/valutatrice che ha lavorato per il minor periodo.



Le attività di misurazione e valutazione della performance sono distinte.

In riferimento agli obiettivi di struttura, la fase di misurazione del raggiungimento degli obiettivi per Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di Area è effettuata dall'ufficio che si occupa di performance, in staff al Direttore Generale. I risultati delle misurazioni effettuate sono poi oggetto di valutazione a cura dei rispettivi valutatori.

La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi è demandata al diretto superiore gerarchico del valutato.

La misurazione del grado di soddisfazione per i servizi erogati avviene tramite la rilevazione con apposito questionario gestito dall'ufficio che si occupa di performance, in Staff al Direttore Generale e la valutazione coincide con il risultato ottenuto per la Scuola, calcolato nel suo complesso, risultante dal questionario medesimo.

4 Modalità di raccordo e integrazione con la programmazione gestionale e di bilancio e con i processi di gestione delle risorse umane

4.1 Raccordo con il bilancio di previsione

Il raccordo tra il ciclo di gestione della performance e la programmazione gestionale e di bilancio si ha principalmente in fase di definizione degli obiettivi di performance di Direttore Generale, Dirigenza e Responsabili di Area. Negli anni la sempre maggiore integrazione tra la programmazione delle attività, la gestione della performance e il bilancio di previsione si è rafforzata fino ad arrivare all'attuale procedura.

Nel mese di luglio la Rettrice definisce le linee di programmazione strategica per la formazione del bilancio unico di previsione annuale e del bilancio unico di previsione triennale, stabilendo processo e tempistiche.

Nei mesi di settembre e ottobre tutte le strutture predispongono il programma delle attività dell'anno successivo integrato con il budget economico. I programmi di attività delle strutture devono essere coerenti con gli obiettivi strategici contenuti nei documenti di pianificazione strategica.

Inoltre, vengono svolti appositi incontri tra Rettrice, Direttore Generale e i/le Responsabili delle strutture nelle componenti amministrative e accademiche, che possono prevedere anche il coinvolgimento di Prorettori/Prorettrici, Presidi delle Classi, e Coordinatore dei corsi di dottorato e nell'ambito dei quali sono presi in esame,



congiuntamente, gli obiettivi e i piani della Scuola nel suo complesso, le attività delle strutture amministrative e della Direzione Generale, prevedendo passaggi agli Organi nei mesi di novembre e dicembre.

In tale contesto, l'integrazione tra gli obiettivi strategici e le attività pianificate con le strutture amministrative, sulla base del processo e dell'esito sopra descritti, permette di identificare gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale che vengono, successivamente, formalizzati nel PIAO di norma entro il mese gennaio di ogni anno.

4.2 Raccordo con i meccanismi di premialità

La valutazione della performance è legata a meccanismi di premialità del personale tecnico amministrativo. Ai fini del calcolo del premio individuale, la somma disponibile è ripartita tra il personale coinvolto, sulla base della pesatura di ciascuna Area contrattuale di appartenenza (ex categoria contrattuale) e della numerosità del personale appartenente a ciascuna Area². Inoltre, tenendo conto del recente accordo integrativo del novembre 2024 è stata rideterminata la pesatura di ciascuna area contrattuale sulla base della retribuzione media in vigore al 6 dicembre 2022 (CCNL 2019-2021).

Area	peso
Area Operatori (ex categoria B)	1
Area Collaboratori (ex categoria C)	1,2
Area Funzionari (ex categoria D)	1,4
Area Elevata Professionalità (ex cat. EP)	1,6

Tabella 3 Pesatura Aree

La premialità viene erogata al personale amministrativo e tecnico a valere sul Fondo di finanziamento ordinario, in particolare il fondo risorse decentrate per le Aree contrattuali operatori, collaboratori e funzionari e un apposito fondo dedicato al personale appartenente all'Area EP.

Inoltre, vi sono altre risorse, erogate sulla base dell'esito della valutazione della performance, come il Fondo Comune di Ateneo, che è alimentato dai prelievi sui progetti di ricerca, secondo specifico regolamento.

4.3 Raccordo con altri processi di gestione delle risorse umane

La valutazione della performance è, inoltre, legata anche ai processi di gestione delle risorse umane, quali:

² La premialità del personale Tecnologo sarà posta a carico dei fondi relativi ai progetti di ricerca.



- le progressioni economiche;
- la formazione del personale.

Nel caso delle Progressioni economiche orizzontali, la valutazione di cui si tiene conto riguarda la componente degli obiettivi di struttura e degli obiettivi di gruppo o individuali e le competenze/comportamenti organizzativi³.

Nel caso del collegamento tra performance e formazione, si ha un'offerta di corsi, contenuta nell'apposita sezione del PIAO, sul rafforzamento delle competenze trasversali, stabilita in coerenza con gli obiettivi strategici che la Scuola intende perseguire e con gli obiettivi di performance. Vi è, inoltre, un'offerta di corsi, contenuta nella medesima sezione del PIAO, che risponde alle esigenze di formazione di tipo tecnico-specialistico e che deriva all'analisi dei fabbisogni formativi delle singole strutture. Nel caso specifico delle competenze tecnico specialistiche che riguardano il settore dell'edilizia, si prevede la realizzazione di una formazione coerente con i relativi obiettivi di performance, utilizzando risorse di budget appositamente dedicate.

5 Soggetti e dimensioni della performance

I soggetti che partecipano al ciclo della performance sono valutati dai valutatori esposti nella tabella seguente, secondo dimensioni e pesi esposti nel precedente capitolo.

Soggetti		Dimensioni e pesi				Perf. Complessiva
		Performance organizzativa		Performance individuale		
Valutato	Valutatore	Obiettivi organizzativi	Grado di soddisfazione servizi erogati	Obiettivi individuali	Competenze/Comportamenti organizzativi	
DG	Cda (proposta Rettrice-NdV)	60	15	0	25	100
Dirigente	DG	60	15	0	25	100
Responsabile Area	DG o Dirigente di riferimento in accordo con DG, sulla base dell'afferenza organizzativa del Resp. di Area	50	15	0	35	100
Responsabile UO	Responsabile Area	50	15	0	35	100
Collaboratore in Staff all'Area	Responsabile Area	0	10	50	40	100
Collaboratore	Responsabile UO	0	10	50	40	100
Personale Tecnico/Tecnologo afferente a Istituto e Centro	Direttore Istituto/Coord. Centro* (modalità di cui al paragrafo Valutazione del personale tecnico e tecnologo)	0	10	50	40	100
Personale Tecnologo afferente a strutture organizzative centrali	Responsabile struttura organizzativa* (modalità di cui al paragrafo Valutazione del personale tecnico e tecnologo)	0	10	50	40	100

Tabella 4 Soggetti valutatori e valutati, dimensioni e pesi

Partecipa al processo di misurazione e valutazione della performance il personale con almeno quattro mesi di servizio (per il solo personale TA di ruolo,

³ Accordo integrativo ottobre 2020



assente dal lavoro per più di 8 mesi per motivi di salute o maternità, è utilizzata la media delle valutazioni degli ultimi due anni, rapportando l'erogazione della produttività al periodo di effettivo servizio) come stabilito nell'incontro di contrattazione del marzo 2017.

5.1 Valutazione del Direttore generale

L'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale prevede una proposta della Rettrice, presentata al Nucleo di Valutazione e trasmessa al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione.

La valutazione del Direttore Generale prevede una prima proposta di valutazione da parte del/della Rettore/Rettrice, trasmessa al Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, a sua volta, propone al Consiglio di Amministrazione, la valutazione annuale del Direttore Generale e l'attribuzione del compenso variabile legato ai risultati.

La valutazione del Direttore Generale viene effettuata prendendo in considerazione sia i risultati conseguiti nelle dimensioni e di performance di cui al capitolo 3 sia il contributo dato dal Direttore Generale in riferimento ad attività *extra ordinem* che emergono nel corso dell'anno nonché i giudizi espressi dai collaboratori con la valutazione bottom-up. La valutazione del Direttore Generale viene inserita nella Relazione annuale sulla performance.

5.2 Valutazione dei/delle Dirigenti

L'assegnazione degli obiettivi al personale dirigenziale non di vertice, il monitoraggio infrannuale, trasmesso anch'esso al Nucleo di Valutazione e la valutazione finale sono effettuati dal Direttore Generale sulla base delle dimensioni e dei pesi di cui al capitolo 3.

5.3 Valutazione del personale tecnico e tecnologo

L'assegnazione degli obiettivi e la valutazione finale del personale tecnico e tecnologo di Istituto o Centro viene effettuata tramite l'utilizzo dell'applicativo in uso alla Scuola dai/dalle Direttori/Direttrici degli Istituti e dai/dalle Coordinatori/Coordinatrici dei Centri che hanno la responsabilità della struttura di riferimento e del personale tecnico e tecnologo stesso.

Per il personale tecnico e tecnologo assunto sui progetti, gli obiettivi vengono formalizzati dai responsabili delle strutture (Direttori/Direttrici degli Istituti e Coordinatori/Coordinatrici dei Centri) e l'assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio infrannuale e la misurazione del raggiungimento degli obiettivi sono di competenza dei/delle richiedenti l'attivazione della posizione contrattuale. I/le Direttori/Direttrici



degli Istituti e ai/alle Coordinatori/Coordinatrici dei Centri sono competenti per la valutazione finale.

Qualora il personale tecnologo sia assegnato alle strutture organizzative centrali, l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione sono svolte dai/dalle Responsabili delle stesse mentre il monitoraggio degli obiettivi di struttura, a cui può contribuire il personale tecnologo assegnato alle strutture organizzative centrali, e la misurazione del raggiungimento degli obiettivi è effettuata dall'ufficio che si occupa di performance, in staff al Direttore Generale.

5.4 Il Consiglio di Amministrazione

In riferimento al ciclo di gestione della performance della Scuola, le principali attività svolte dal CdA sono sintetizzabili nelle seguenti:

- adottare il SMVP entro il termine previsto dalla normativa, previo passaggio con le RSU e parere vincolante del NdV;
- assegnare gli obiettivi al Direttore Generale e approvare il PIAO entro il termine previsto dalla normativa;
- approvare il monitoraggio degli obiettivi del Direttore Generale;
- approvare la valutazione annuale del Direttore Generale e l'attribuzione dei relativi premi, secondo quanto descritto nel paragrafo 5.1;
- approvare la Relazione della Performance entro il termine previsto dalla normativa.

5.5 Il Nucleo di Valutazione

In riferimento al ciclo di gestione della performance della Scuola, di seguito le principali attività svolte dal NdV:

- esprime parere vincolante sul SMVP ogni anno entro la scadenza prevista dalla normativa, prima dell'adozione da parte del CdA;
- verifica la coerenza tra la sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza e gli obiettivi di performance indicati nella sezione del PIAO Performance, valutando anche l'adeguatezza dei relativi indicatori, entro la scadenza prevista dalla normativa;
- effettua il monitoraggio della performance del Direttore Generale e dei Dirigenti rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi, in corso di esercizio, al CdA;
- propone al CdA la valutazione annuale del Direttore Generale, secondo quanto descritto nel paragrafo 5.1;
- valida la Relazione sulla performance della Scuola ogni anno entro la scadenza



prevista dalla normativa, successivamente all'approvazione da parte del CdA e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale;

- predispone la Relazione annuale sul ciclo di gestione della performance entro la scadenza indicata annualmente da ANVUR, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- garantisce la correttezza e la distinzione dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione delle competenze e della professionalità;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica.

6 Sintesi di fasi, tempi e soggetti coinvolti

Nella tabella che segue sono riportate, in sintesi, i tempi, le attività, i documenti di riferimento ed i soggetti/organi coinvolti nell'implementazione del SMVP.

<i>Sintesi fasi Performance 2025</i>										
<i>Tempi</i>	<i>Attività</i>	<i>documento di riferimento</i>	<i>Strutture amministrative coinvolte</i>				<i>Organo di riferimento</i>			
			DG	Staff	Risorse Umane	Tutte strutture	Rettrice	DG	NdV	CdA
Entro gennaio	Definizione fasi/tempi/soggetti/dimensioni di valutazione	SMVP (Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance)	X	X	X				X	X
Entro gennaio	Definizione obiettivi DG			X			X		X	X
Entro gennaio	Elaborazione PIAO che include obiettivi DG/Dirigente/Responsabile Area	PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione)	X	X		X	X		X	X
Entro febbraio	Questionario "bottom-up" valutazione DG/Dirigente/Resp.Area		X	X		X				
Febbraio	Questionario "Grado di soddisfazione servizi"		X	X		X	X	X		
Febbraio	Definizione Obiettivi Resp.UO/collaboratore/tecnico e tecnologo					X				
Marzo	Valutazione performance Dirigente/Resp. Area/Resp. UO/Collab./Tecnico/Tecnologo, anno precedente		X			X				
Giugno	Valutazione performance DG, anno precedente						X		X	X
Giugno	Approvazione valutazione risultati performance anno precedente	Relazione sulla Performance	X	X					X	X
Luglio	Monitoraggio obiettivi dell'anno in corso per Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di Area		X	X			X		X	X
Luglio	Definizione Premi individuali Performance anno precedente	Provvedimenti DG	X	X	X			X		
Settembre	Monitoraggio obiettivi anno in corso personale collaboratore		X			X				
Ottobre	Valutazione funzionamento sistema gestione performance	Relazione su ciclo performance	X	X					X	

Tabella 5 Sintesi fasi performance 2025

7 Procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance e a prevenire eventuali contenziosi.



In particolare, qualora il/la valutato/valutata non concordi con la valutazione ricevuta, secondo quanto previsto dall'art. 81, comma 3 del CCNL di comparto sottoscritto in data 16/10/2008, è possibile formulare proprie osservazioni sulle quali dovrà essere acquisito il parere di una Commissione appositamente costituita secondo la seguente procedura:

- entro la conclusione del processo di valutazione del personale, il Direttore Generale nomina, con Provvedimento, una Commissione composta da tre membri di cui uno non appartenente ai ruoli della Scuola;
- alla conclusione del processo di valutazione della performance di ogni anno, l'ufficio competente (ufficio in Staff al Direttore Generale) comunica, a tutti i valutati, la disponibilità in visualizzazione sull'applicativo dedicato delle schede dell'ultima valutazione. Da tale momento decorrono i termini per l'eventuale istanza di riesame.
- Il valutato che non concordi con la valutazione ricevuta può presentare una motivata istanza di riesame entro 15 giorni dalla comunicazione email dell'ufficio sulla pubblicazione delle schede.
- L'istanza può essere presentata utilizzando apposito modulo online e trasmessa al protocollo della Scuola a cui accedere dalla Intranet della Scuola;
- L'ufficio competente (ufficio in Staff al Direttore Generale) inoltra le istanze alla Commissione, unitamente alle schede di valutazione dei/delle valutati/valutate.
- La Commissione procede all'esame dell'istanza, con facoltà di richiedere ulteriori elementi istruttori all'ufficio competente (ufficio in Staff al Direttore Generale) e procedere all'audizione, separata o congiunta del valutato e del valutatore;
- La Commissione deve deliberare entro 20 giorni dalla trasmissione dell'istanza da parte dell'ufficio. Con parere motivato, la Commissione può confermare la valutazione attribuita oppure invitare il/la valutatore/valutatrice a proporre una valutazione differente, sulla base delle evidenze emerse dall'analisi dell'istanza.
- Il parere della Commissione è oggetto di approvazione da parte del Direttore Generale con nuovo Provvedimento.

/**/

Si allegano al presente documento:



- Allegato 1 *Competenze e comportamenti organizzativi personale non dirigente*
- Allegato 2 *Competenze e comportamenti organizzativi personale dirigente*
- Allegato 3 Modello del modulo online di accesso alle procedure di conciliazione



Allegato 1 Competenze e comportamenti organizzativi personale non dirigente (ex DM 28 giugno 2023)

	Responsabili di Area e UO	Collaboratori/collaboratrici e personale tecnico e tecnologo
Competenze	Comportamenti organizzativi	Comportamenti organizzativi
Area CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO		
CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione • Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi • Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati • Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso • È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri • Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche • Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera / Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure
SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<ul style="list-style-type: none"> • Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze • Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza • Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro • Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema • Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
CONSAPEVOLEZZA DIGITALE	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni • Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete • Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse • Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore • Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore • Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) • Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie
ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri • Ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo • Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze • Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo / È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale • Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato • Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove • Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo / Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano



Area INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO		
COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile • Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni • Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione • Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo • Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento • Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto • Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback
COLLABORAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi • Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune • Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise • Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista 	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso / Fornisce un contributo al lavoro comune • Riconosce le competenze dei colleghi • Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo / Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili • Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori / Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione • Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente • Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente • Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti • Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti • Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente / Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti • Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti / In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione
GESTIONE DELLE EMOZIONI	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività • Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità • Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress • Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce i propri stati emotivi • Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative • Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto • Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva



Area REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO

AFFIDABILITÀ	<ul style="list-style-type: none"> • Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri • Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori • Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori • Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative • Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute • Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi • Rispetta le consegne e le scadenze
ACCURATEZZA	<ul style="list-style-type: none"> • Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti • Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio • Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore • Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative 	<ul style="list-style-type: none"> • Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività • Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti • Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro • Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi
INIZIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili • Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi • Avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza • Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri 	<ul style="list-style-type: none"> • Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni • Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività • Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività • Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	<ul style="list-style-type: none"> • Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione • Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente • A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato • Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica 	<ul style="list-style-type: none"> • Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario / Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza • Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato • Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato • Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione



Area GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE		
GESTIONE DEI PROCESSI	<ul style="list-style-type: none"> • Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio lungo periodo • Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto • Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto • Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità 	<ul style="list-style-type: none"> • Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve medio periodo • Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere • Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura • Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
GUIDA DEL GRUPPO	<ul style="list-style-type: none"> • Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura • Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza • Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra • Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo 	
SVILUPPO DEI COLLABORATORI/ COLLABORATRICI	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori/collaboratrici e li valorizza • Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi • Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori/collaboratrici • Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori/collaboratrici per promuoverne la motivazione e l'ingaggio 	
OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE	<ul style="list-style-type: none"> • È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente • Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione • Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate 	<ul style="list-style-type: none"> • È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione • Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione • Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione • Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione



Allegato 2 Competenze e comportamenti organizzativi personale dirigente (ex DM 28 sett. 2022 accesso dirigenza)

Direttore Generale e Dirigenti	
Competenze	
Area COGNITIVA	
Soluzione dei problemi	Individua tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento
Visione strategica	Legge le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione
Pensiero sistemico	Integra i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio
Area MANAGERIALE	
Gestione dei processi	Struttura efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire
Sviluppo dei/delle collaboratori/collaboratrici	Riconosce i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei/delle collaboratori/collaboratrici, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa
Guida del gruppo	Coordina il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza
Promozione del cambiamento	Accoglie positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità
Area REALIZZATIVA	
Decisione responsabile	Riconosce gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei/delle collaboratori/collaboratrici (accountability)



Orientamento al risultato	Definisce, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica
Area RELAZIONALE	
Gestione delle relazioni interne ed esterne	Gestisce reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione
Negoziazione	Ricerca, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori
Orientamento alla qualità del servizio	Riconosce le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici
Area SELF MANAGEMENT	
Tenuta emotiva	Risponde alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità
<i>Self development</i>	Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di feedback costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale
Consapevolezza organizzativa	Agisce mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico