



Università
Ca' Foscari
Venezia

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2025

Versione 1.2
17 gennaio 2025

Sommario

Introduzione.....	3
Attori e responsabilità.....	4
Il ciclo della performance.....	5
Pianificazione	6
Monitoraggio.....	8
Misurazione e valutazione della performance	8
Performance istituzionale	8
Performance organizzativa.....	9
Performance individuale	10
La misurazione del risultato	11
La valutazione	11
La valutazione dei comportamenti organizzativi.....	13
Valorizzazione	13
Procedure di conciliazione	14
Rendicontazione	14
Glossario.....	15
Allegato 1 - Comportamenti organizzativi per ruolo	16
Introduzione	16
Comportamenti organizzativi dei Dirigenti e delle Dirigenti.....	16
Comportamenti organizzativi richiesti ai Direttori e alle Direttrici di Ufficio, degli Uffici di Staff, dell'Ufficio di Segreteria della Rettore e del Direttore Generale, di Biblioteca/Servizio amministrativo SBA, Responsabili di Campus.....	20
Comportamenti organizzativi richiesti ai Segretari e alle Segretarie di Struttura Decentrata: Dipartimento, SELISI, CFSIE, CICF, CESA. Direttore del CIS	24
Comportamenti organizzativi di Segretari e Segretarie di Struttura Decentrata: Segretario/a amministrativo CLA e personale con posizione organizzativa in Staff al Direttore Generale o al Dirigente.....	28
Comportamenti organizzativi dei/delle Referenti di Settore	31
Comportamenti organizzativi dei Tecnici di Laboratorio, delle Tecniche di Laboratorio, dei Tecnologi e delle Tecnologhe	34
Comportamenti organizzativi del personale senza posizione organizzativa e personale di Staff al/alla Dirigente	37
Comportamenti organizzativi del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico.....	40

Introduzione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento con il quale le Amministrazioni definiscono l'insieme di tecniche, risorse e processi per assicurare il corretto svolgimento del ciclo di gestione della performance e quindi delle fasi di pianificazione, programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle performance organizzativa e individuale. Il SMVP pone le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi definiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), documento di programmazione integrata introdotto dall'art. 6 del D.L. n. 80/2021 convertito dalla L. n. 113/2021, per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi alla cittadinanza e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

L'Università Ca' Foscari Venezia è dotata di un SMVP che viene aggiornato annualmente così come prescritto dal D.Lgs. n. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

Dal punto di vista metodologico, la redazione del SMVP per l'Ateneo è stata condotta con l'obiettivo di mettere a punto un sistema che possa guidare i comportamenti individuali e organizzativi verso il conseguimento degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo e tramite questi verso la creazione del Valore Pubblico, consentendo allo stesso tempo di evidenziare il contributo delle strutture e delle persone.

Sono elementi distintivi del SMVP di Ca' Foscari:

- la stretta connessione con la *mission* e gli obiettivi di generazione del Valore Pubblico declinati nel Piano Strategico di Ateneo;
- l'applicazione di un modello di valutazione a cascata in cui la definizione degli obiettivi per ciascuna struttura e per ciascun soggetto valutato discende dalla pianificazione strategica e ne rappresenta la declinazione operativa. Tale modello garantisce la coerenza nella gestione e, allo stesso tempo, collega il risultato individuale con la performance istituzionale e con quella della struttura di appartenenza;
- la centralità del giudizio dell'utente nella valutazione dell'organizzazione;
- il raccordo con la programmazione economico-finanziaria.

In linea con quanto stabilito dalle Politiche per la parità di genere intraprese dall'Ateneo <https://www.unive.it/pag/40679/>, con particolare riferimento alla Dichiarazione d'impegno e al Piano per la parità di genere redatto ai sensi delle prassi UNI PdR 125:2022, il SMVP costituisce uno degli strumenti di azione per applicare e concretizzare la parità tra i generi, rimuovere gli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità e promuovere i comportamenti volti all'accessibilità, all'equità e all'inclusione.

Il SMVP è coerente con l'organizzazione dell'Ateneo e risponde agli obblighi normativi previsti. In particolare, nella sua versione corrente, tiene in considerazione quanto previsto da:

- L. n. 41/2023 di "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, recante disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune. Disposizioni concernenti l'esercizio di deleghe legislative";
- Direttiva ministeriale del 28 novembre 2023 contenente le "nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale", tenendo conto delle prime indicazioni operative fornite dalla Ragioneria Generale dello Stato contenute nella Circolare del 3 gennaio 2024, n. 1 nonché nella nota del 24 gennaio 2024 del Ministro per la Pubblica Amministrazione;
- Direttiva ministeriale del 14 gennaio 2025 avente ad oggetto la "valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti";
- "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20 dicembre 2017.

È sottoposto alla valutazione tutto il personale tecnico amministrativo (PTA) dell'Ateneo e in particolare:

- il Direttore Generale;
- i/le Dirigenti;
- il Personale con posizione organizzativa;
- il Personale senza posizione organizzativa;

- il Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL);
- i/le Tecnologi/ghe.

La performance è suddivisa in tre livelli distinti:

- performance istituzionale;
- performance organizzativa;
- performance individuale del personale.

Attori e responsabilità

I soggetti coinvolti nel ciclo della performance di Ca' Foscari sono:

- la Rettore, che, con la collaborazione degli Organi Collegiali di indirizzo politico-amministrativo e dei Dipartimenti, individua gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito della missione dell'Ateneo e delle politiche ministeriali;
- il Consiglio di Amministrazione, quale organo di indirizzo politico-amministrativo, promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità, emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici, definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il PIAO, monitora e verifica il conseguimento degli obiettivi strategici. In particolare, è compito del Consiglio di Amministrazione approvare il Piano Strategico di Ateneo, definire gli obiettivi strategici anche in termini di incremento del Valore Pubblico generato dall'Ateneo, definire gli obiettivi del Direttore Generale e approvare il PIAO, con il quale vengono assegnati alle strutture e al personale dell'Ateneo i relativi obiettivi organizzativi e individuali;
- il Direttore Generale, a livello gestionale e in collaborazione con i/le Dirigenti, presidia i processi operativi dell'Ateneo e definisce gli obiettivi organizzativi e individuali in coerenza con quelli strategici primari;
- i/le Dirigenti presidiano i singoli processi e propongono gli obiettivi operativi delle strutture di cui sono responsabili, che devono essere collegati a quelli strategici dell'Ateneo; tali obiettivi sono approvati dal Direttore Generale;
- i Direttori e le Direttrici di Dipartimento, coadiuvati dalle Segreterie di Dipartimento, definiscono i target da raggiungere rispetto agli obiettivi organizzativi comuni ai centri autonomi di gestione;
- gli *stakeholder*, che partecipano al processo di gestione attraverso indagini di soddisfazione, di valutazione del clima organizzativo, *focus group* o altri strumenti;
- il Nucleo di Valutazione che, come Organismo Interno di Valutazione, effettua il monitoraggio del funzionamento del Sistema nel suo complesso, esprime parere vincolante sul SMVP e propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione del Direttore Generale;
- il Collegio dei Revisori dei conti verifica il raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento sulla base degli indicatori elaborati mediante la Piattaforma dei Crediti Commerciali (PCC).

In particolare, al Nucleo di Valutazione dell'Ateneo sono attribuite le seguenti funzioni:

- monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni;
- comunicare tempestivamente agli organi competenti le criticità riscontrate;
- validare la Relazione sulla performance – a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione alla cittadinanza e agli altri utenti finali – e assicurarne la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- esprimere parere vincolante in merito all'aggiornamento annuale del SMVP;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dalle norme, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi e dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- proporre al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale e l'attribuzione ad esso dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. n. 150/2009;
- promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

Si ricorda che, sempre in base al D.Lgs. n. 150/2009, è compito del Nucleo di Valutazione verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti in Ateneo. A tal proposito, l'Ateneo prevede almeno un monitoraggio intermedio (da svolgersi entro il 31 luglio di ciascun anno) sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione. Il monitoraggio intermedio è volto a intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati. Il Nucleo di Valutazione ha altresì la facoltà di svolgere e richiedere ulteriori controlli.

L'amministrazione, inoltre, comunica formalmente e tempestivamente al Nucleo di Valutazione le eventuali rimodulazioni di obiettivi, indicatori e livelli di raggiungimento operate a seguito dell'autorizzazione da parte del Direttore Generale durante il ciclo della performance. Tali comunicazioni sono effettuate dal Dirigente dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS) tramite posta elettronica al Coordinatore del Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, nello svolgere le sue attività legate alla valutazione della performance, si avvale del supporto dell'Ufficio Controllo di Gestione (APPS).

In caso di ritardo nell'adozione del PIAO o della Relazione annuale sulla performance, il Dirigente APPS provvede a comunicare tempestivamente al Nucleo di Valutazione (tramite posta elettronica), e al Dipartimento della Funzione Pubblica (tramite l'apposita sezione del portale della performance), le ragioni del mancato rispetto dei termini.

Il ciclo della performance

Le fasi del ciclo della performance sono declinate nell'art. 4 del D.Lgs. n. 150/2029:

Art. 4 del D.Lgs. n. 150/2029	Fase
a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;	Pianificazione
c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;	Monitoraggio, misurazione e valutazione
e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;	Valorizzazione
f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.	Rendicontazione

Al fine di chiarire l'architettura del SMVP e il ruolo dei soggetti coinvolti, è necessario distinguere tra misurazione e valutazione. La misurazione consiste nel rilevare il valore raggiunto degli obiettivi, stabiliti attraverso indicatori appropriati, confrontandolo con il target fissato per calcolare il grado di realizzazione. La valutazione, invece, riguarda l'analisi e l'interpretazione dei risultati ottenuti, considerando i fattori di contesto che possono aver influenzato eventuali discrepanze rispetto ai valori programmati. Questo processo determina l'impatto di tali risultati sul raggiungimento delle finalità dell'organizzazione e deve basarsi su elementi concreti e specifici.

Nonostante le fasi di misurazione e valutazione spesso siano gestite come se fossero un'unica attività, in realtà rappresentano momenti distinti. Nella misurazione, si quantifica oggettivamente il valore effettivamente raggiunto per ciascun indicatore. La valutazione, invece, attribuisce un significato ai dati misurati, analizzando gli scostamenti e le evidenze di eventuali mancanze o parziali realizzazioni. Ad esempio, qualora un obiettivo non sia stato completamente raggiunto nel suo target inizialmente definito, il/la valutatore/trice ha la facoltà di ritenere positivo il risultato, qualora le discrepanze siano dovute a fattori non controllabili o ad eventi imprevedibili a priori.

Le fasi annuali del ciclo della performance sono riportate nella tabella sottostante:

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Revisione del SMVP	Revisione del SMVP, validazione del Nucleo di Valutazione e approvazione del Consiglio di Amministrazione	Direttore Generale	Entro il 31/12/n
Proposta obiettivi operativi	Incontri di condivisione, bozza PIAO	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari e Segretarie di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata	Entro il 31/10/n
Programmazione della performance organizzativa	Declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, sia per le strutture accademiche (gestione efficiente) che per quelle amministrative (obiettivi <i>ad hoc</i>). Negoziazione degli obiettivi presentati l'anno precedente o presentazione di nuovi obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari e Segretarie di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata	Entro il 31/10/n
Approvazione PIAO	Definizione degli obiettivi organizzativi (e individuali) e approvazione del PIAO	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/01/n+1
Comunicazione approvazione PIAO	Comunicazione degli obiettivi organizzativi e individuali e dell'approvazione del PIAO al Nucleo di Valutazione	Direttore Generale	Entro il 28/02/n+1
Comunicazione degli obiettivi ai dipendenti	Comunicazione degli obiettivi organizzativi ed individuali ai dipendenti, inclusi gli obiettivi per il personale con posizione organizzativa	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari e Segretarie di Dipartimento	Entro il 28/02/n+1
Monitoraggio intermedio	Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Dirigenti, Segretari e Segretarie di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/07/n+1
Comunicazione	Comunicazione del grado di raggiungimento degli obiettivi al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione	Direttore Generale, Segretari e Segretarie di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata	Entro il 31/07/n+1
Revisione	Individuazione di eventuali possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari e Segretarie di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Misurazione	Misurazione degli indicatori	Dirigenti, Segretari e Segretarie di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/03/n+2
Valutazione	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Direttore Generale	Entro il 30/04/n+2
Monitoraggio finale	Approvazione della Relazione sulla Performance	Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/06/n+2
Validazione	Validazione della relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione	Entro il 30/06/n+2

Pianificazione

La fase di pianificazione si svolge nel periodo che va da ottobre a gennaio e termina con l'approvazione del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione che viene adottato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ciascun anno. Il PIAO definisce gli obiettivi di performance istituzionale e gli obiettivi da assegnare al Direttore Generale e includendo anche gli obiettivi organizzativi e gli obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale rispettivamente alle Strutture e ai/alle Dirigenti. Nel fissare gli obiettivi, il Consiglio di Amministrazione e il Direttore Generale operano in coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo.

Gli obiettivi discendono dalla pianificazione strategica e ne rappresentano una coerente declinazione operativa. Per tutti gli obiettivi organizzativi e per tutti gli obiettivi assegnati alle Strutture e ai/alle Dirigenti, viene di norma individuato uno o più indicatori a cui vengono associati un livello di target, un livello di soglia e un livello di eccellenza. Gli obiettivi di performance istituzionale e quelli assegnati al Direttore Generale sono articolati in uno o più indicatori, ai quali vengono

associati un livello soglia e un livello di eccellenza. I tre livelli di raggiungimento sono individuati secondo la seguente classificazione:

- soglia, il livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di fuori di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto;
- target, il livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente a un livello sfidante, ma sostenibile);
- eccellenza, un livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso, ma non impossibile).

L'assegnazione di obiettivi con l'identificazione del solo livello target o di obiettivi di tipo *on/off* è da considerarsi eccezionale.

Per meglio chiarire la differenza tra obiettivo, indicatore e target si riporta di seguito un esempio.

Obiettivo: incremento del numero di aule a disposizione per le lezioni

Indicatore: numero di aule utilizzabili per le attività di lezione frontale al 10 settembre

Baseline: 120

Soglia: 125

Target: 132

Eccellenza: 135

Al PIAO è allegata la matrice degli obiettivi, istituzionali, organizzativi e individuali, nella quale per ogni obiettivo sono indicati:

- il riferimento al Piano Strategico;
- il/la responsabile del raggiungimento dell'obiettivo;
- l'eventuale budget necessario per la realizzazione dell'obiettivo;
- gli indicatori per la valutazione dei risultati;
- i livelli di soglia, target ed eccellenza;
- il peso dell'obiettivo rispetto agli altri proposti per la stessa area di valutazione.

Gli obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche:

- non essere vaghi, generici, ovvi;
- essere chiari e comprensibili a tutti gli stakeholder, inclusi i soggetti esterni;
- non coincidere con lo svolgimento delle attività ordinarie;
- essere in grado di mobilitare le capacità delle persone coinvolte;
- essere verificabili, ovvero deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento;
- essere suscettibili di misurazione;
- essere coerenti tra di loro, riconducibili a un disegno strategico unitario;
- essere sostenibili in termini di risorse umane (numero, competenze), supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), eventuali risorse addizionali, anche finanziarie, necessarie per il loro conseguimento, e infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

Come indicato precedentemente, nel PIAO vengono riportati gli obiettivi istituzionali, gli obiettivi del Direttore Generale, gli obiettivi organizzativi e individuali assegnati alle strutture organizzative (aree dell'amministrazione centrale, uffici di staff alla direzione generale e strutture decentrate), e ai/alle relativi/e responsabili; l'attribuzione degli obiettivi al personale restante con posizione organizzativa non viene invece riportato nel PIAO ed è demandato al/alla Dirigente o al/alla Segretario/a della struttura decentrata di riferimento. Questi ultimi si occuperanno di trasmettere al personale da valutare gli obiettivi, i livelli di target, soglia ed eccellenza, gli appositi indicatori per la misurazione, nonché il peso di ciascun obiettivo.

Il processo di attribuzione degli obiettivi consiste in diverse fasi:

1. proposta al Direttore Generale, da parte dei/delle Dirigenti e Segretari/e, di un set di almeno 4 e non più di 10 obiettivi di carattere operativo suddivisi tra obiettivi organizzativi e individuali relativi ai processi presidiati per competenza. Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo, nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili.

Ciascuno degli obiettivi proposti deve essere collegato al Piano Strategico di Ateneo. A tal fine, il/la Dirigente o il/la Segretario/a specificherà la dimensione strategica e l'asse strategico cui l'obiettivo è collegato. Inoltre, l'obiettivo deve essere accompagnato dall'individuazione di uno o più indicatori utili per la sua misurazione che permettano di determinarne il grado di raggiungimento, includendo l'eventuale valore di partenza (*baseline*), i livelli di target, soglia ed eccellenza e un peso che tenga conto del grado di importanza dell'obiettivo nell'ambito delle politiche di Ateneo, del grado di complessità, ovvero della rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario, nonché del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza e dell'eventuale specifica della prospettiva di riferimento (prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità). Saranno indicate anche le risorse economiche che verranno impiegate per la realizzazione dell'obiettivo e il collegamento ai progetti di Ateneo definiti annualmente dal Direttore Generale e dalla Rettrice. Il collegamento con i progetti di Ateneo permette di comprendere l'apporto di ciascun obiettivo alla realizzazione del Piano Strategico e alla produzione di Valore Pubblico.

2. il Direttore Generale sulla base delle proposte ricevute, consultati i Direttori e le Direttrici dei Dipartimenti (o corrispondenti figure per le varie strutture decentrate), definisce e assegna gli obiettivi. È facoltà del Direttore Generale sostituire, modificare o aggiungere obiettivi.

Monitoraggio

Il ciclo della performance è costantemente monitorato grazie al supporto dell'Ufficio Controllo di Gestione.

In corso d'anno, qualora il personale riscontri fatti esogeni e imprevedibili che compromettono il raggiungimento degli obiettivi, dopo opportuna approvazione da parte del/della Dirigente responsabile, è possibile richiedere al Direttore Generale la modifica degli obiettivi o degli indicatori. Le modifiche agli obiettivi devono intendersi ammissibili solo in casi eccezionali e solamente se ben documentate. Eventuali modifiche agli obiettivi del Direttore Generale o agli obiettivi istituzionali, devono essere approvate dal Consiglio di Amministrazione. Al contrario, gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale e inseriti nel PIAO possono essere modificati dal Direttore Generale durante l'anno. La rimodulazione degli obiettivi è comunicata dal Dirigente dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS) tramite posta elettronica al Coordinatore del Nucleo di Valutazione.

A luglio di ogni anno viene effettuato un monitoraggio complessivo degli obiettivi al fine di evidenziare eventuali criticità o impedimenti nella loro realizzazione e, ove possibile, attuare interventi correttivi. La relazione sul monitoraggio intermedio viene presentata al Consiglio di Amministrazione e inviata al Nucleo di Valutazione. All'inizio dell'anno seguente si procede con il monitoraggio finale degli obiettivi del PIAO per verificarne il raggiungimento, analizzare eventuali scostamenti e identificarne le cause.

Misurazione e valutazione della performance

La performance complessiva di ciascun dipendente è rappresentata dall'insieme dei risultati raggiunti dal singolo individuo e dal loro contributo al raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'organizzazione. La performance complessiva è suddivisa in specifiche dimensioni legate agli obiettivi annuali inseriti nel PIAO che includono la performance istituzionale, riferita all'Ateneo nel suo complesso, la performance organizzativa, riferita alle singole unità organizzative e la performance individuale che comprende i risultati ottenuti e i comportamenti organizzativi attuati. A seconda del ruolo ricoperto da ciascun dipendente, ognuna delle componenti della performance ha un peso diverso.

Performance istituzionale

La performance istituzionale rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso ed è volta a fornire una misura dell'andamento dell'intera organizzazione. La valutazione della performance istituzionale si basa sulla capacità dell'organizzazione di aderire alle politiche strategiche di Ateneo e mostra con degli indicatori sintetici la capacità dell'Ateneo di creare Valore Pubblico, monitorando la salute delle risorse e migliorando le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti. Gli obiettivi istituzionali fanno capo ai temi della sostenibilità, semplificazione, digitalizzazione, piena accessibilità, pari opportunità ed equilibrio di genere, funzionali alla generazione

del Valore Pubblico e ben chiariti negli indirizzi strategici dell'Ateneo. Il raggiungimento degli obiettivi istituzionali viene valutato tramite il grado di conseguimento di indicatori di sistema definiti a livello ministeriale ovvero mediante i risultati utilizzati dal MUR per l'assegnazione di fondi e punti organico.

Si ricorda, inoltre, come il D.Lgs. n. 74/2017 abbia introdotto due macrocategorie di obiettivi: gli obiettivi generali e gli obiettivi specifici di ogni amministrazione. In attesa delle linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei ministri ai sensi di quanto previsto dalla L. n. 150/2009, art. 5, cc. 01 e 1 come modificati dall'art. 3 del D.Lgs. n. 74/2017, l'Ateneo ha mantenuto lo stretto ancoraggio della programmazione della performance al Piano Strategico, in particolare agli obiettivi strategici (obiettivi *flagship* e agli assi strategici) in esso contenuti, nonché alle indicazioni ministeriali.

Performance organizzativa

La performance organizzativa viene valutata sulla base del raggiungimento degli obiettivi organizzativi che rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti/e (Dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire. La performance organizzativa può fare riferimento all'Ateneo nel suo complesso, e/o alla struttura/ufficio e ha come oggetto risultati di:

- miglioramento dei servizi;
- piani/programmi strategici;
- attività/servizi/progetti;
- *customer satisfaction*;
- miglioramento della capacità organizzativa.

La performance organizzativa rappresenta dunque il contributo delle diverse unità organizzative presenti all'interno dell'Ateneo al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

La performance organizzativa tiene conto sia dei livelli di servizio resi dalla singola struttura che dell'opinione sul servizio ottenuta da parte dell'utenza oltre ad una serie di parametri legati alla gestione efficiente delle attività e del personale.

Si compone di tre parti:

- qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e specifici aspetti gestionali e organizzativi;
- rispetto dei tempi di pagamento delle fatture della struttura (Dipartimento, Centro, Area);
- raggiungimento degli obiettivi formativi per il personale della struttura (Dipartimento, Centro, Area).

Ciascuno dei tre elementi ha un peso differente a seconda della posizione organizzativa della persona valutata.

La componente relativa alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e specifici aspetti gestionali e organizzativi è suddivisa in due parti:

- il 60% dipende dagli obiettivi operativi personalizzabili proposti dai responsabili di struttura o assegnati dal Direttore Generale, ricollegabili alle strategie di Ateneo e legati all'efficienza, al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza e alla sostenibilità;
- il 40% riguarda gli obiettivi di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, valutati attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e delle studentesse e degli studenti, la verifica del rispetto dei *Service Level Agreement (SLA)* definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle varie strutture.

Per quanto riguarda il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture della struttura (Dipartimento, Centro, Area), la valutazione della performance organizzativa si basa sull'indicatore di ritardo annuale elaborato mediante la Piattaforma dei Crediti Commerciali (PCC) e calcolato sulle fatture ricevute e scadute nell'anno precedente. L'indicatore di ritardo annuale dei pagamenti riferito ad un esercizio è calcolato come media dei ritardi di pagamento ponderata in base all'importo delle fatture e considera le fatture scadute nell'anno e le fatture non scadute e pagate nell'anno alle quali è applicata convenzionalmente la data di pagamento al 31/12 dell'anno. La misurazione dei target sarà effettuata in base agli indicatori relativi ai tempi medi di pagamento e di ritardo delle fatture ricevute dall'Ateneo nell'anno solare di riferimento della valutazione¹.

Infine, la performance organizzativa tiene conto anche del raggiungimento degli obiettivi formativi per il personale della struttura, in particolare, come previsto dalle Direttive ministeriali del 28 novembre 2023 contenente le “nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” e del 14 gennaio 2025 di “valorizzazione delle

¹ I dati dell'indicatore saranno calcolati sulla base dei dati osservati al 31 marzo dell'anno successivo e resi disponibili entro la metà del successivo mese di aprile, in ragione dei tempi tecnici necessari per l'elaborazione e la verifica degli stessi.

persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti". Quest'ultima direttiva stabilisce che, ogni dipendente dell'Ateneo, a partire dal 2025, dovrà svolgere almeno 40 ore di formazione certificata all'anno (inclusa l'eventuale autoformazione validata dal responsabile). Per questo motivo, ciascun dipendente responsabile del coordinamento di risorse umane viene valutato anche sulla base della percentuale di personale in regola con gli obblighi formativi. Contestualmente, ciascun dipendente viene valutato anche sulla base del completamento delle 40 ore di formazione. In particolare, per il PTA a cui non è assegnato il coordinamento di risorse umane, il 5% della sua valutazione complessiva è basato sul raggiungimento di almeno 40 ore di formazione certificata nell'anno di valutazione. Il/la dipendente che abbia svolto almeno 40 ore di formazione avrà una valutazione di 5 punti. Qualora la frequenza sia inferiore alle 40 ore, il punteggio attribuito sarà ridotto in maniera proporzionale alle ore di frequenza mancanti.

Analogamente, per il personale incaricato del coordinamento di risorse umane (Dirigenti, Direttore Generale, Segretari e Segretarie dei Dipartimenti, Responsabili di struttura), il 5% della valutazione complessiva si basa sulla frequenza di almeno 40 ore di formazione certificata nell'anno di valutazione, sia del personale stesso sia di quello coordinato. Il punteggio finale viene calcolato attraverso la media dei punteggi assegnati al personale dell'area/struttura, incluso il/la coordinatore/trice. In caso di motivi giustificati e documentati e su presentazione di apposita relazione, il Direttore Generale ha la facoltà di escludere dal calcolo uno/una o più dipendenti.

Per il personale che durante l'anno svolge meno di 1800 ore di lavoro (36 ore per 50 settimane) l'obiettivo di frequentare 40 ore di formazione per anno è riproporzionato alle ore di lavoro da svolgere annualmente.

Per il personale CEL sono riconoscibili come ore di formazione fino al 50% delle ore di preparazione delle esercitazioni come certificate attraverso il registro delle attività.

Sono esclusi dalla valutazione sul raggiungimento degli obiettivi formativi:

1. il personale che ha meno di 9 mesi di presenza in Ateneo durante l'anno;
2. il personale che sarà collocato a riposo in meno di 2 anni.

Performance individuale

Sono sottoposti alla valutazione della performance il Direttore Generale, i/le Dirigenti e tutto il personale tecnico-amministrativo, compreso il personale CEL. Per ciascuno di questi dipendenti viene valutata la performance individuale composta in generale da due elementi:

1. gli **obiettivi individuali** che sono assegnati specificamente al/alla dirigente o al/alla dipendente, il/la quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne. Questi obiettivi possono essere collegati a quelli della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del soggetto da valutare e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi *ad personam*);
2. i **comportamenti organizzativi**. Le linee guida n. 2/2017 e le linee guida n.5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, come previsto dall'art. 9 del d.lgs. 150/2009, includono tra le dimensioni della performance individuale i comportamenti agiti dal singolo. Al fine di garantire una piena attuazione di tali previsioni normative e di creare uno strumento finalizzato allo sviluppo professionale di tutto il personale, l'Ateneo, da tempo, si è dotato di un sistema di descrizione dei comportamenti che permette di individuare le competenze trasversali e le capacità *soft* richieste per ciascun ruolo organizzativo. La valutazione della performance individuale, quindi, avviene anche sulla base dei descrittori dei comportamenti declinati per lo specifico ruolo o posizione di lavoro coperto da ciascun/a dipendente. In questo modo, la valutazione della performance individuale può essere utilizzata come strumento per mappare annualmente le competenze e le capacità possedute dal personale, così come agite nello svolgimento del proprio lavoro.

La tabella seguente riporta in sintesi, per ciascuna posizione organizzativa sottoposta a valutazione della performance, il peso delle specifiche dimensioni legate agli obiettivi annuali inseriti nel PIAO.

Posizione organizzativa	Performance Istituzionale	Performance organizzativa			Performance individuale	
		Qualità (40%) obiettivi (60%)	Pagamento Fatture	Formazione	Obiettivi individuali	Comportamenti
Direttore Generale	10%		30%	5%	55%	
Dirigenti	5%	30%	30%	5%	10%	20%
<i>Middle Manager</i> ²	5%	25%	10%	5%	15%	40%
Referenti di Settore	5%	20%	10%	5%		60%
Personale Tecnico Amministrativo	2%	15%	8%	5%		70%
Personale della Segreteria del DG	5%			5%		90%
Tecnici di Laboratorio e Tecnologi	2%	15%	10%	5%	18%	50%
CEL	2%			5%	63% ³	30%

In casi particolari in cui parti della performance organizzativa non siano valutabili, il peso percentuale degli indicatori corrispondenti verrà sommato a quello previsto per i comportamenti.

La misurazione del risultato

La misurazione dei risultati è un'attività distinta dalla valutazione, ma complementare alla stessa e quantifica il livello di raggiungimento dei risultati attraverso il ricorso a indicatori. La misurazione della performance richiede la definizione di una metrica (sistema di misura) in grado di tradurre in un punteggio la prestazione resa dalla struttura o dall'individuo rispetto alle diverse dimensioni oggetto di valutazione:

- performance istituzionale;
- performance organizzativa;
- performance individuale.

Il sistema di misura opera indipendentemente dalla tipologia di valutazione di tali dimensioni, sia essa quantitativa o qualitativa, e dalla definizione dell'indicatore utilizzato (unità di misura).

La misurazione della performance è realizzata in due momenti diversi del ciclo della performance: a metà anno viene effettuata una misurazione intermedia (monitoraggio); a conclusione dell'anno di riferimento degli obiettivi viene effettuata una misurazione finale.

Il processo di misurazione delle performance prevede che i/le Dirigenti e Segretari/e presentino al Direttore Generale una relazione dettagliata sull'attività svolta e sulle eventuali discrepanze rispetto al risultato atteso. In particolare, nel processo di misurazione del risultato verrà individuato il valore realizzato dell'indicatore e verrà confrontato nella fase di valutazione con i livelli di soglia, target ed eccellenza definiti nella fase di pianificazione.

La valutazione

La valutazione degli obiettivi di performance istituzionale, individuale e organizzativa del Direttore Generale è espressa in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi mediante l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 100 (dove 100 corrisponde al raggiungimento o il superamento del livello di eccellenza). La valutazione si intende negativa con un risultato inferiore a 40 punti.

La valutazione del Direttore Generale viene proposta dal Nucleo di Valutazione e approvata dal Consiglio di Amministrazione. La valutazione del risultato può tenere conto di sopravvenute e non prevedibili motivazioni esogene. È bene ricordare che, nel caso di problemi legati alla raggiungibilità degli obiettivi o alla necessità di modificare i target o i

² Si intendono Direttori/Direttrici di Ufficio, degli Uffici di Staff, dell'Ufficio di Segreteria della Rettrice e del Direttore Generale, Responsabili di Campus, Direttori/Direttrici di Biblioteca/Servizio amministrativo SBA, Segretari/e di Struttura Decentrata.

³ Di cui 30% per la valutazione degli studenti/utenti attraverso i risultati del questionario somministrato al termine dei moduli (*customer satisfaction*) (30%); 33% per la valutazione del Responsabile della formazione linguistica che collabora direttamente con il CEL. Nel caso in cui le valutazioni degli studenti non siano disponibili, la percentuale corrispondente verrà distribuita proporzionalmente tra le altre due componenti della performance dei CEL.

pesi degli obiettivi stessi rilevabili durante l'attività di monitoraggio intermedio o in corso d'anno, le modifiche richieste dovranno essere presentate al Consiglio di Amministrazione che valuterà la possibilità di rimodulare gli obiettivi e gli indicatori dandone successiva comunicazione al Nucleo di Valutazione; soltanto in casi marginali e ben documentati è ammissibile che la rilevazione di sopravvenute difficoltà che non consentano il raggiungimento dell'obiettivo sia rilevata in sede di valutazione.

Con riferimento alla Circolare n.1 del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e della Funzione Pubblica del 3 gennaio 2024, avente ad oggetto "Disposizione in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni", l'obiettivo di performance organizzativa assegnato al Direttore Generale e ai/alle Dirigenti relativo al rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture commerciali è di tipo *on/off* e il suo mancato raggiungimento comporta la riduzione del 30% della retribuzione di risultato. Tale obiettivo è considerato dal presente SMVP all'interno della performance organizzativa.

Sulla base del livello raggiunto dagli indicatori rispetto ai livelli di soglia, target ed eccellenza il valutatore formula un giudizio complessivo sulla performance (valutazione) cercando di comprendere i fattori interni ed esterni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi, anche al fine di apportare miglioramenti l'anno successivo.

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo/indicatore viene associato, da parte del/della valutatore/trice un punteggio compreso tra 0 e 100 sulla base di quanto indicato nella tabella seguente.

Livello valutazione	Valutazione	Punteggio
< Soglia	La prestazione è negativa	< 40
Soglia	La prestazione raggiunge il livello minimo richiesto	40
Target	La prestazione è in linea con le attese	70
Eccellenza	La prestazione è eccellente	100

In caso di indicatori/obiettivi di tipo quantitativo, ovvero basati su elementi numerici misurabili, il livello di raggiungimento viene determinato linearmente in funzione del risultato ottenuto rispetto ai valori "soglia-target-eccellenza" definiti per quell'indicatore/obiettivo. La valutazione su scala lineare si presta bene a misurare il livello di raggiungimento degli indicatori che prevedono un miglioramento su fattori numerici (quali quantità, volumi o costi) tali per cui l'effettivo risultato raggiunto sull'indice di per sé sintetizza adeguatamente il livello di prestazione reso rispetto al valore target.

Esempio: indicatore costi di gestione al mq:

Soglia	Target	Eccellenza	Risultato	Valutazione
121 €/mq	117 €/mq	113 €/mq	119 €/mq	55

Per altre tipologie di obiettivi per i quali non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, il/la valutatore/trice dovrà esprimere un giudizio qualitativo – il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi – e assegnare un punteggio compreso tra 0 e 100 sulla base della tabella sopra riportata.

La valutazione del risultato relativo all'obiettivo/indicatore potrà tenere conto di sopravvenute e non prevedibili motivazioni esogene rilevabili durante l'attività di monitoraggio intermedio o in corso d'anno.

Il processo di valutazione delle performance prevede che i/le Dirigenti, Segretari e Segretarie presentino al Direttore Generale un'autovalutazione per ciascun obiettivo, riportando il valore dell'indicatore selezionato e proponendo un punteggio compreso tra 0 e 100 in base al grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso.

È necessario che sia messo in atto un meccanismo di confronto sistematico tra chi è valutato e chi valuta, in tutte le principali fasi del processo prevedendo diversi momenti di confronto tra le due parti:

- nella fase di programmazione, quando i colloqui hanno lo scopo di assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi, laddove la "condivisione" non deve essere necessariamente intesa come un "accordo" fra le parti ma, piuttosto, come una reciproca conoscenza degli elementi che sono oggetto di valutazione;
- nella fase di monitoraggio intermedio, quando il confronto favorisce il coordinamento organizzativo, permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa, consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento;

- nella fase di valutazione, infine, quando il colloquio costituisce un momento di chiarificazione sulla prestazione della persona valutata, ma anche un'occasione di dialogo in cui chi valuta e chi è valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata su una scala qualitativa di cinque livelli dal/dalla responsabile diretto/a, il/la valutatore/trice, e fa riferimento all'adeguatezza e alla frequenza dei singoli comportamenti messi in atto dal soggetto valutato in relazione alle aspettative legate al ruolo dallo stesso ricoperto, nel rispetto dei criteri predefiniti. In particolare, come previsto dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 la valutazione dei comportamenti per il personale dirigenziale è estesa alla sua capacità di esercitare la propria *leadership*. Nella valutazione possono essere attribuiti al massimo 5 punti di forza nel caso di 15 comportamenti richiesti ovvero 4 nel caso di 12 comportamenti richiesti per il solo ruolo di operatore/trice. Nell'ottica di una costante crescita professionale e di sviluppo delle competenze, deve essere individuato almeno un comportamento all'interno del livello 2 (area di miglioramento) o 3 (sostanzialmente in linea); a tal proposito, si rimanda all'allegato 1 del presente documento avente ad oggetto le schede dei comportamenti distinte in base ai ruoli organizzativi.

Va segnalato che la misurazione e la valutazione dei comportamenti organizzativi si basa su una sintesi del grado di copertura del ruolo, attraverso una considerazione complessiva sui comportamenti messi in atto dal valutato. Tale valutazione di sintesi viene espressa tramite l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 100 secondo i criteri indicati nella tabella seguente.

Livello	Valutazione	Punteggio
1	Non in linea	0-39
2	Area di miglioramento	40-65
3	Sostanzialmente in linea	66-75
4	Più che in linea	76-90
5	Punto di forza	91-100

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi di performance e dei comportamenti spetta al/alla valutatore/trice (Dirigente/Direttore Generale/Responsabile della Struttura), al termine del periodo di valutazione, utilizzando apposite schede di valutazione, e ciò previa formulazione, da parte dei/delle Direttori/trici di Ufficio, di un'eventuale autovalutazione e di un colloquio individuale.

Il/la valutatore/trice comunica a ciascuna persona valutata la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi, previo colloquio individuale di confronto su quanto risultante critico, o migliorabile, e nell'ottica di condividere un percorso di sviluppo delle competenze. Per i/le Referenti di Settore e il personale senza posizione organizzativa è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa sulla valutazione dei comportamenti organizzativi da parte del/della valutatore/trice previo colloquio individuale. In preparazione al colloquio il/la valutatore/trice può richiedere la compilazione di una autovalutazione dei comportamenti.

Valorizzazione

La media pesata dei punteggi ottenuti sulle singole dimensioni oggetto della valutazione (obiettivi di performance istituzionale, obiettivi di performance organizzativa, obiettivi di performance individuale e comportamenti organizzativi) costituisce il risultato complessivo in termini di prestazione. Nel caso in cui la valutazione della performance relativa agli obiettivi a valenza organizzativa e individuale previsti per il ruolo di Dirigente, nonché per gli obiettivi di performance individuale previsti per i ruoli di Segretario e Segretaria di struttura decentrata, Direttore e Direttrice di Ufficio, compresi gli Uffici di staff, Tecnico/a di laboratorio e Tecnologo/a, ovvero quella dei comportamenti organizzativi risulti inferiore al punteggio soglia di 40, il risultato complessivo della valutazione viene considerato negativo anche se le restanti dimensioni oggetto di valutazione sono positive.

Gli esiti delle valutazioni delle prestazioni del PTA, Dirigenti e CEL sono resi pubblici annualmente in forma aggregata – mediante la pubblicazione di dati statistici – all’interno della sezione “Amministrazione Trasparente” del sito internet di Ateneo.

Il periodo di servizio minimo annuale per poter accedere alla valutazione è pari a 20 giorni lavorativi effettivi (escludendo quindi le giornate di ferie, permessi e altre assenze). In caso di un periodo di servizio inferiore, il/la valutatore/trice dispone dell’opzione Non Valutabile (NV), oppure può decidere di esprimere la valutazione purché abbia elementi concreti e sufficienti a sostegno della valutazione.

Il risultato complessivo della valutazione viene utilizzato come base del sistema premiante che rappresenta la strategia di incentivazione in funzione degli obiettivi di miglioramento dell’Ateneo. La strategia di incentivazione impostata prevede una correlazione tra la valutazione del risultato complessivo e il sistema premiante tenuto conto del *budget* a disposizione e secondo i criteri previsti dai contratti integrativi per le diverse categorie di personale.

Il sistema prevede anche dei casi particolari:

- nei casi di mobilità interna del/della dipendente o dell’avvicendamento del/della responsabile di struttura avvenuti in corso d’anno, la valutazione, di norma, è effettuata dall’ultimo/a responsabile dopo aver sentito i/le precedenti;
- per il/la dipendente che durante l’anno ha cambiato il proprio ruolo organizzativo sono previste schede di valutazione multiple;
- per gli incarichi di presidio dirigenziale, non è prevista una scheda di valutazione.

Nel caso in cui il personale cessi dal servizio, la valutazione dovrà essere effettuata, se possibile, prima di tale evento e solo se il/la valutato/a ha prestato servizio effettivo per il periodo minimo utile ai fini della valutazione.

Procedure di conciliazione

Nel caso di contestazioni a valle del processo di valutazione, il Direttore Generale nomina un Comitato di Valutazione delle osservazioni la cui composizione prevede anche un/a Dirigente in qualità di suo Delegato/a. In base al CCNL, il/la dipendente valutato/a può, entro 15 giorni dalla firma per presa visione della scheda di valutazione della prestazione, formulare un ricorso da inoltrare al vaglio del Comitato, che dovrà sentire il/la dipendente, eventualmente assistito/a da un/a rappresentante sindacale.

Le funzioni del Comitato di Valutazione delle osservazioni sono di verificare la correttezza formale della procedura, di rilevare eventuali incongruenze e segnalarle al/alla valutatore/trice per le opportune verifiche, di stimolare il miglioramento del processo attraverso il dialogo e il confronto tra le parti.

Rendicontazione

I risultati conseguiti dall’Ateneo sono rendicontati annualmente attraverso la Relazione Unica di Ateneo (RUA) che presenta i principali risultati ottenuti, in un’ottica di comunicazione, trasparenza e rendicontazione.

Aderendo alle “*Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane*” pubblicate da ANVUR nel 2015 e agli indirizzi definiti dal DL n. 80 del 9 giugno 2021 con l’introduzione del PIAO, la relazione riporta gli esiti delle attività condotte dal PTA unitamente ai risultati più generali ottenuti dall’Ateneo nel suo complesso, sottolineando la sinergia tra la sfera accademica e quella amministrativa.

La rappresentazione dei risultati in un unico documento permette di ottenere sia uno strumento di miglioramento gestionale, attraverso il quale ottimizzare la programmazione di obiettivi e risorse, tenendo conto dei risultati raggiunti nell’anno precedente, sia uno strumento di *accountability* attraverso il quale rendicontare a tutti gli *stakeholder* – tra i quali assumono particolare importanza gli studenti, le studentesse e le loro famiglie – i risultati ottenuti nel periodo considerato rispetto agli obiettivi programmati.

La RUA viene presentata al Consiglio di Amministrazione entro il mese di giugno e una volta approvata trasmessa al Nucleo di Valutazione per la sua validazione e pubblicata sul sito web di Ateneo al fine di dare più ampia diffusione possibile al documento consentendo alla cittadinanza, ai soggetti interessati, agli/alle utenti e destinatari/e dei servizi di avere evidenza dei risultati conseguiti.

Glossario

Obiettivi Generali	Obiettivi definiti dal D.Lgs. n. 74/2017. A tal proposito si è in attesa di linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri.
Obiettivi Specifici di ogni Amministrazione	Obiettivi definiti dal D.Lgs. n. 74/2017 con riferimento al particolare contesto di ogni singola amministrazione.
Obiettivi Strategici	Obiettivi identificati nel Piano Strategico 2021-2026 costituiti dai sette obiettivi <i>flagship</i> , nati per rispondere alle sfide nei diversi ambiti tematici della strategia dell'Ateneo, e dagli assi strategici, ovvero le priorità strategiche per ciascuna dimensione (ricerca, terza missione, didattica, servizi agli studenti, infrastrutture e organizzazione agile) a cui è possibile ricondurre gli obiettivi istituzionali e gli obiettivi di performance.
Performance istituzionale	Rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso ed è volta a fornire una misura dell'andamento dell'intera organizzazione. È rappresentata dalla prestazione raggiunta dall'Ateneo nel conseguimento degli obiettivi istituzionali.
Obiettivi istituzionali	Obiettivi fortemente ancorati al Piano Strategico di Ateneo, il cui raggiungimento è responsabilità dell'amministrazione nel suo complesso. Vengono definiti dalla Rettrice e dal Direttore Generale e approvati dal Consiglio di Amministrazione.
Obiettivi operativi	Obiettivi definiti dal PIAO, tenendo conto delle prospettive di prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità. Possono essere sia organizzativi che individuali.
Performance organizzativa	Rappresenta il contributo delle diverse unità organizzative presenti all'interno dell'Ateneo al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.
Obiettivi organizzativi	Rappresentano i "traguardi" che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (Dirigenti e Personale) sono chiamati a contribuire.
Obiettivi legati ai Service Level Agreement	Obiettivi legati ai livelli <i>standard</i> di servizio definiti nelle Carte dei Servizi. Costituiscono un sottoinsieme degli obiettivi organizzativi.
Performance individuale	La performance conseguente al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi.
Obiettivi individuali	Obiettivi assegnati specificamente al/alla dirigente o al/alla dipendente, il/la quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne.
Comportamento organizzativo	È l'aspetto visibile e concreto di una competenza. L'espressione di un comportamento fa riferimento ad una combinazione di capacità e di <i>skill</i> , alla motivazione e al contesto di riferimento.
Indicatori	Strumenti in grado di misurare l'andamento di un fenomeno che si ritiene rappresentativo per il raggiungimento dell'obiettivo. Sono utilizzati per monitorare o valutare il grado di successo oppure l'adeguatezza delle attività implementate per il raggiungimento dell'obiettivo stesso.
Target	Misura il valore atteso dell'indicatore attraverso tre livelli di raggiungimento (livello soglia, livello target, livello eccellenza).
Progetti di Ateneo	Progetti finalizzati al raggiungimento di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione definiti annualmente dal Direttore Generale e dalla Rettrice e che hanno come obiettivo quello di meglio collegare gli obiettivi operativi al Piano Strategico e alla produzione di Valore Pubblico.

Allegato 1 - Comportamenti organizzativi per ruolo

Introduzione

Come evidenziato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di Ateneo, la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti e del restante personale tecnico-amministrativo (compresi i Collaboratori ed Esperti Linguistici - CEL) viene effettuata dal responsabile diretto – in qualità di valutatore – rispetto all’adeguatezza dei comportamenti messi in atto dal soggetto valutato in relazione alle aspettative legate al ruolo dallo stesso ricoperto; a tal proposito, di seguito si riportano le schede di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale distinte in base ai ruoli organizzativi.

Comportamenti organizzativi dei Dirigenti e delle Dirigenti

Aree di comportamento	Comportamenti richiesti
Organizzazione efficiente del lavoro	Pianificazione e controllo, gestione dell’incertezza
	Delega
	Ottimizzazione del proprio tempo
Spirito d’iniziativa	Senso di Responsabilità
	Equità
Creatività e senso dell’innovazione	Sintesi (problem solving complesso) Visione d’insieme
Agilità	Cambiamento
Imparare ad imparare	Apprendimento e autoapprendimento
Collaborazione (include la comunicazione)	Intelligenza sociale e networking
	Collaborazione
	Gestione del conflitto
Leadership	Autorevolezza
	Sviluppo dei collaboratori
	Sviluppo del team

Di seguito viene data evidenza dell’articolazione di ciascuna area di comportamento.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Organizzazione efficiente del lavoro	Pianificazione e controllo, gestione dell’incertezza	Ha difficoltà a modulare gli obiettivi strategici in obiettivi operativi o a declinarli nel breve termine in caso di emergenza o necessità di cambiamento. Ha difficoltà a focalizzarsi sulle priorità della propria Struttura Ha difficoltà a formulare risposte coerenti e funzionali anche in funzione dell’organizzazione ibrida/ agile.	Modula gli obiettivi strategici in obiettivi operativi declinandoli sul breve termine in caso di emergenza o necessità di cambiamento. Focalizza sulle priorità della propria struttura e le monitora. Formula risposte strategiche, coerenti e funzionali anche in funzione dell’organizzazione ibrida/agile.
	Delega	Accentra su di sé le attività, rendendosi indispensabile. Delega senza monitorare lo stato di avanzamento delle attività delegate e/o senza trasmettere le necessarie linee guida.	Delega efficacemente al fine di favorire l’autonomia e la responsabilizzazione dei diretti collaboratori. Comunica ai collaboratori le linee guida e le informazioni monitorando lo stato di avanzamento delle attività delegate.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
	Ottimizzazione del proprio tempo	Gestisce il proprio tempo senza valutare l'impatto sui processi decisionali, sulle priorità, sui possibili rischi e imprevisti all'interno della propria struttura. Minimizza o trascurava le potenzialità delle tecnologie digitali che facilitano la gestione del tempo.	Gestisce il proprio tempo con una visione allargata che contempla la semplificazione dei processi decisionali, la valutazione delle priorità, dei rischi e degli imprevisti all'interno della propria struttura. Coglie le potenzialità delle tecnologie digitali che facilitano la gestione del tempo e ne promuove l'implementazione.
Spirito d'iniziativa	Senso di responsabilità	Tende a non assumere le decisioni di sua competenza. In caso di eventuali problemi o errori della propria Struttura non interviene per porre un rimedio costruttivo. Tende a non attivarsi per promuovere l'organizzazione ibrida/agile.	Prende le decisioni di sua competenza. In caso di eventuali problemi o errori della propria Struttura interviene per porre un rimedio costruttivo. Gestisce responsabilmente l'organizzazione ibrida/ agile.
	Equità	Valuta le performance in modo iniquo creando disparità nella valutazione dei collaboratori agili e non agili, senza evidenziare i gap di miglioramento. Non valorizza i ruoli e le eccellenze. Tende a non offrire pari opportunità ai collaboratori.	Valuta le performance dei collaboratori (lavoratori agili e non agili) con equità evidenziando i gap di miglioramento. Valorizza appieno i ruoli e le eccellenze. Offre pari opportunità ai collaboratori.
Creatività e senso dell'innovazione	Sintesi (problem solving complesso)	Analizza i problemi solo in astratto e adotta soluzioni nella logica della discontinuità operativa. Definisce soluzioni che attenuano i benefici dell'organizzazione ibrida/agile.	Valuta soluzioni affidabili e in un'ottica agile e innovativa. Prospetta soluzioni che possono massimizzare i benefici dell'organizzazione ibrida/agile.
	Visione d'insieme	Resta focalizzato solo sul proprio specifico ambito e tende a focalizzarsi solo sul breve periodo. Non tiene conto delle possibili implicazioni nei processi organizzativi dell'Ateneo.	Individua azioni/interventi/progetti all'interno di uno scenario in rapida evoluzione e in una prospettiva di medio-lungo termine. Tiene conto di tutte le possibili implicazioni nei processi organizzativi dell'Ateneo.
Agilità	Cambiamento	Non dà valore alle opportunità del cambiamento e non lo agisce in prima persona. Comunica in modo ambiguo ai suoi interlocutori le prospettive di cambiamento. Si scoraggia o si pone in modo difensivo in caso di feedback.	Guida il cambiamento, anche in prima persona. Comunica chiaramente ai suoi interlocutori le prospettive del cambiamento. Richiede proattivamente feedback, attivandosi per migliorare.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Imparare ad imparare	Apprendimento e auto apprendimento	Non si attiva, o si attiva solo dietro sollecito, per arricchire le proprie conoscenze ed esperienze professionali. Non fornisce nuovi stimoli all'ambiente di lavoro. Non è aperto verso esperienze eterogenee e/o multidisciplinari finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.	Arricchisce spontaneamente le proprie conoscenze ed esperienze professionali. Contamina positivamente l'ambiente di lavoro. Manifesta interesse a partecipare ad iniziative professionali eterogenee e/o multidisciplinari finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.
Collaborazione (include la comunicazione)	Intelligenza sociale e networking	Comprende raramente le aspettative degli interlocutori. Tende a non lavorare in ottica integrata e senza sviluppare relazioni positive. Partecipa limitatamente a momenti di confronto, quando proposti. Ha difficoltà a costruire o gestire una rete di relazioni funzionale al raggiungimento degli obiettivi della Struttura.	Comprende le aspettative degli interlocutori. Modula il suo approccio al fine di sviluppare relazioni efficaci. Partecipa attivamente a momenti di confronto dentro reti di collaborazione interne ed esterne (anche internazionali). Sa costruire e gestire, anche tramite social media (quando presenti), una rete di relazioni funzionale al raggiungimento degli obiettivi di Struttura.
	Collaborazione (include la comunicazione)	Tende a non collaborare, ponendosi in modo polemico all'interno o all'esterno della propria Struttura. Non stimola l'uso di strumenti che facilitano la comunicazione e la condivisione in un contesto dinamico. Non gestisce i gap o le interferenze che possono ostacolare il lavoro ibrido e agile.	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai colleghi all'interno e all'esterno della propria Struttura. Utilizza strumenti che facilitano la comunicazione e la condivisione in un contesto dinamico. Supera eventuali interferenze o gap organizzativi connessi al lavoro ibrido e agile.
	Gestione del conflitto	In caso di disaccordo reagisce in modo aggressivo o dimesso. Non sa adottare modalità diverse in funzione delle situazioni conflittuali. Non gestisce le interrelazioni conflittuali anche nell'ambito dell'organizzazione ibrida e agile.	In caso di disaccordo, gestisce la situazione con diplomazia, ponendosi in modo costruttivo. Sa adottare le modalità più funzionali alle diverse situazioni conflittuali. Presta attenzione alle interrelazioni più particolari, tra cui quelle potenzialmente conflittuali, anche nell'ambito dell'organizzazione ibrida e agile.
Leadership	Autorevolezza	Tende a non prendere posizione e a non farsi ascoltare. Usa limitati registri comunicativi, talvolta inefficaci. Non promuove, non diffonde casi di successo e buone pratiche anche riferibili all'organizzazione ibrida/agile.	Si pone in modo autorevole, bilanciando efficacemente fermezza e persuasione, comunicazione e ascolto. Fa uso di efficaci registri comunicativi. Diffonde casi di successo e buone pratiche anche riferibili all'organizzazione ibrida/agile.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
	Sviluppo dei collaboratori	<p>Non stimola lo sviluppo dei singoli collaboratori (agili e non).</p> <p>Non dà feedback o lo fa inefficacemente (con focus solo su alcuni aspetti).</p> <p>Non incoraggia i collaboratori verso il miglioramento continuo e l'innovazione.</p>	<p>Si focalizza sullo sviluppo dei singoli collaboratori (agili e non).</p> <p>Crea una cultura del feedback continuo anche in un contesto organizzativo ibrido e agile.</p> <p>Incoraggia i singoli collaboratori verso il miglioramento continuo e l'innovazione.</p>
	Sviluppo del team	<p>Tende a non stimolare lo spirito di squadra e a non creare un buon clima di lavoro.</p> <p>Non cura con attenzione le interazioni tra i gruppi di lavoro.</p> <p>Non incoraggia l'uso di tecnologie e le opportunità digitali a supporto dei team.</p>	<p>Alimenta il coinvolgimento dei gruppi di lavoro, sia agili che non, per il raggiungimento di un obiettivo comune in un buon clima di lavoro.</p> <p>Valorizza una costante interazione tra i gruppi di lavoro.</p> <p>Incoraggia a far uso delle tecnologie e opportunità digitali a supporto dei team.</p>

Comportamenti organizzativi richiesti ai Direttori e alle Direttrici di Ufficio, degli Uffici di Staff, dell'Ufficio di Segreteria della Rettore e del Direttore Generale, di Biblioteca/Servizio amministrativo SBA, Responsabili di Campus

Aree di comportamento	Comportamenti richiesti
Organizzazione efficiente del lavoro	Pianificazione e controllo, gestione dell'incertezza
	Delega
	Ottimizzazione del proprio tempo
Spirito d'iniziativa	Senso di Responsabilità
	Equità
Creatività e senso dell'innovazione	Analisi
	Visione d'insieme
Agilità e adattabilità	Adattabilità
Imparare ad imparare	Apprendimento e autoapprendimento
Collaborazione (include la comunicazione)	Intelligenza sociale e networking
	Collaborazione
	Gestione del conflitto
Leadership	Autorevolezza
	Sviluppo dei collaboratori
	Sviluppo del team

Di seguito viene data evidenza dell'articolazione di ciascuna area di comportamento.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Organizzazione efficiente del lavoro	Pianificazione e controllo, gestione dell'incertezza	Ha difficoltà a modulare gli obiettivi strategici in obiettivi operativi o a declinarli nel breve termine in caso di emergenza o necessità di cambiamento. Ha difficoltà a focalizzarsi sulle priorità della propria Struttura. Ha difficoltà a formulare risposte coerenti e funzionali anche in funzione dell'organizzazione ibrida/agile.	Modula gli obiettivi strategici in obiettivi operativi declinandoli sul breve termine in caso di emergenza o necessità di cambiamento. Si focalizza sulle priorità della propria Struttura e le monitora. Formula risposte strategiche, coerenti e funzionali anche in funzione dell'organizzazione ibrida/agile.
	Delega	Accentra su di sé le attività, rendendosi indispensabile. Delega senza monitorare lo stato di avanzamento delle attività delegate e/o senza trasmettere le necessarie linee guida.	Delega efficacemente al fine di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei diretti collaboratori. Comunica ai collaboratori le linee guida e le informazioni monitorando lo stato di avanzamento delle attività delegate.
	Ottimizzazione del proprio tempo	Gestisce il proprio tempo senza valutare l'impatto sui processi decisionali, sulle priorità, sui possibili rischi e imprevisti all'interno della propria struttura.	Gestisce il proprio tempo con una visione allargata che contempla la semplificazione dei processi decisionali, la valutazione delle priorità, dei rischi e degli imprevisti

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
		Minimizza o trascurava le potenzialità delle tecnologie digitali che facilitano la gestione del tempo.	all'interno della propria struttura. Coglie le potenzialità delle tecnologie digitali che facilitano la gestione del tempo e ne promuove l'implementazione.
Spirito d'iniziativa	Senso di responsabilità	Tende a non assumere le decisioni di sua competenza. In caso di eventuali problemi o errori della propria Struttura non interviene per porre un rimedio costruttivo. Tende a non attivarsi per promuovere l'organizzazione ibrida/agile.	Prende le decisioni di sua competenza. In caso di eventuali problemi o errori della propria Struttura interviene per porre un rimedio costruttivo. Gestisce responsabilmente l'organizzazione ibrida/ agile.
	Equità	Valuta le performance in modo iniquo creando disparità nella valutazione dei collaboratori agili e non agili, senza evidenziare i gap di miglioramento. Non valorizza i ruoli e le eccellenze. Tende a non offrire pari opportunità ai collaboratori.	Valuta le performance dei collaboratori (lavoratori agili e non agili) con equità evidenziando i gap di miglioramento. Valorizza appieno i ruoli e le eccellenze. Offre pari opportunità ai collaboratori.
Creatività e senso dell'innovazione	Analisi	Analizza e descrive i problemi solo in modo astratto. Definisce delle soluzioni non sempre applicabili e non fornisce soluzioni sostenibili in un contesto organizzativo agile/ibrido.	Quando necessario, analizza e descrive accuratamente i diversi aspetti di un problema. Sa definire soluzioni affidabili e applicabili anche in situazioni d'emergenza e in un contesto organizzativo agile/ibrido.
	Visione d'insieme	Resta focalizzato solo sul proprio specifico ambito e tende a focalizzarsi solo sul breve periodo. Non tiene conto delle possibili implicazioni nei processi organizzativi dell'Ateneo.	Individua azioni/interventi/progetti all'interno di uno scenario in rapida evoluzione e in una prospettiva di medio-lungo termine. Tiene conto di tutte le possibili implicazioni nei processi organizzativi dell'Ateneo.
Agilità	Adattabilità	Si blocca di fronte a imprevisti ed a cambiamenti e non contribuisce all'organizzazione agile/ibrida. Si scoraggia o si pone in modo difensivo in caso di feedback negativi.	Si adatta prontamente a imprevisti ed ai cambiamenti e agisce anche in funzione dell'organizzazione agile/ibrida. Si pone in modo propositivo a seguito dei feedback ricevuti.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Imparare ad imparare	Apprendimento e auto apprendimento	Non si attiva, o si attiva solo dietro sollecito, per arricchire le proprie conoscenze ed esperienze professionali. Non fornisce nuovi stimoli all'ambiente di lavoro. Non è aperto verso esperienze eterogenee e/o multidisciplinari.	Arricchisce spontaneamente le proprie conoscenze ed esperienze professionali. Contamina positivamente l'ambiente di lavoro. Manifesta interesse a partecipare ad iniziative professionali eterogenee e/o multidisciplinari.
Collaborazione (include la comunicazione)	Intelligenza sociale e networking	Comprende raramente le aspettative degli interlocutori. Tende a non lavorare in ottica integrata e senza sviluppare relazioni positive. Partecipa limitatamente a momenti di quando proposti. Ha difficoltà a costruire una rete di relazioni funzionale al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo.	Comprende le aspettative degli interlocutori. Modula il suo approccio al fine di sviluppare relazioni efficaci. (Promuove e) partecipa attivamente a momenti di confronto dentro reti di collaborazione interne ed esterne (anche internazionali). Sa costruire, anche tramite social media quando presenti, una rete di relazioni funzionale al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo.
	Collaborazione	Tende a non collaborare, ponendosi in modo polemico all'interno o all'esterno della propria Struttura. Non stimola l'uso di strumenti che facilitano la comunicazione e la condivisione in un contesto dinamico. Non gestisce i gap o le interferenze che possono ostacolare il lavoro ibrido e agile.	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai colleghi all'interno e all'esterno della propria Struttura. Utilizza strumenti che facilitano la comunicazione e la condivisione in un contesto dinamico. Supera eventuali interferenze o gap organizzativi connessi al lavoro ibrido e agile.
	Gestione del conflitto	In caso di disaccordo reagisce in modo aggressivo o dimesso. Non sa adottare modalità diverse in funzione delle diverse situazioni conflittuali. Non gestisce le interrelazioni conflittuali anche all'ambito dell'organizzazione ibrida e agile.	In caso di disaccordo, gestisce la situazione con diplomazia, ponendosi in modo costruttivo. Sa adottare le modalità più funzionali alle diverse situazioni conflittuali. Presta attenzione alle interrelazioni più particolari, tra cui quelle potenzialmente conflittuali, anche nell'ambito dell'organizzazione ibrida e agile.
Leadership	Autorevolezza	Tende a non prendere posizione e a non farsi ascoltare. Usa limitati registri comunicativi, talvolta inefficaci.	Si pone in modo autorevole, bilanciando efficacemente fermezza e persuasione, comunicazione e ascolto. Fa uso di efficaci registri comunicativi.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
		Non promuove, non diffonde casi di successo e buone pratiche anche riferibili all'organizzazione ibrida/agile.	Diffonde casi di successo e buone pratiche anche riferibili all'organizzazione ibrida/agile.
	Sviluppo dei collaboratori	Non stimola lo sviluppo dei singoli collaboratori (agili e non). Non dà feedback o lo fa inefficacemente (con focus solo su alcuni aspetti). Non incoraggia i collaboratori verso il miglioramento continuo e l'innovazione.	Si focalizza sullo sviluppo dei singoli collaboratori (agili e non). Crea una cultura del feedback continuo anche in un contesto organizzativo ibrido e agile. Incoraggia i singoli collaboratori verso il miglioramento continuo e l'innovazione.
	Sviluppo del team	Tende a non stimolare lo spirito di squadra e a non creare un buon clima di lavoro. Non cura con attenzione le interazioni tra i gruppi di lavoro. Non incoraggia l'uso di tecnologie e le opportunità digitali a supporto dei team.	Alimenta il coinvolgimento dei gruppi di lavoro, sia agili che non, per il raggiungimento di un obiettivo comune in un buon clima di lavoro. Valorizza una costante interazione tra i gruppi di lavoro. Incoraggia a far uso delle tecnologie e opportunità digitali a supporto dei team.

Comportamenti organizzativi richiesti ai Segretari e alle Segretarie di Struttura Decentrata: Dipartimento, SELISI, CFSIE, CICF, CESA. Direttore del CIS

Aree di comportamento	Comportamenti richiesti
Organizzazione efficiente del lavoro	Pianificazione e controllo, gestione dell'incertezza
	Delega
	Ottimizzazione del proprio tempo
Spirito d'iniziativa	Senso di responsabilità
	Equità
Creatività e senso dell'innovazione	Problem solving
	Visione d'insieme
Agilità	Adattabilità
Imparare ad imparare	Apprendimento e autoapprendimento
Collaborazione (include la comunicazione)	Intelligenza sociale e networking
	Collaborazione
	Gestione del conflitto
Leadership	Autorevolezza
	Sviluppo dei collaboratori
	Sviluppo del team

Di seguito viene data evidenza dell'articolazione di ciascuna area di comportamento.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Organizzazione efficiente del lavoro	Pianificazione e controllo, gestione dell'incertezza	Ha difficoltà a modulare gli obiettivi strategici in obiettivi operativi o a declinarli nel breve termine in caso di emergenza o necessità di cambiamento. Ha difficoltà a focalizzarsi sulle priorità della propria Struttura. Ha difficoltà a formulare risposte coerenti e funzionali anche in funzione dell'organizzazione ibrida/agile.	Modula gli obiettivi strategici in obiettivi operativi declinandoli sul breve termine in caso di emergenza o necessità di cambiamento. Si focalizza sulle priorità della propria Struttura e le monitora. Formula risposte strategiche, coerenti e funzionali anche in funzione dell'organizzazione ibrida/agile.
	Delega	Accentra su di sé le attività, rendendosi indispensabile. Delega senza monitorare lo stato di avanzamento delle attività delegate e/o senza trasmettere le necessarie linee guida.	Delega efficacemente al fine di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei diretti collaboratori. Comunica ai collaboratori le linee guida e le informazioni monitorando lo stato di avanzamento delle attività delegate.
	Ottimizzazione del proprio tempo	Gestisce il proprio tempo senza valutare l'impatto sui processi decisionali, sulle priorità, sui possibili rischi e imprevisti all'interno della propria struttura. Minimizza o trascura le potenzialità delle tecnologie	Gestisce il proprio tempo con una visione allargata che contempla la semplificazione dei processi decisionali, la valutazione delle priorità, dei rischi e degli imprevisti all'interno della propria struttura.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
		digitali che facilitano la gestione del tempo.	Coglie le potenzialità delle tecnologie digitali che facilitano la gestione del tempo e ne promuove l'implementazione.
Spirito d'iniziativa	Senso di responsabilità	Tende a non prendere le decisioni di sua competenza. In caso di eventuali problemi o errori della propria Struttura non interviene per porre un rimedio costruttivo. Tende a non attivarsi per promuovere l'organizzazione ibrida/agile.	Prende le decisioni di sua competenza. In caso di eventuali problemi o errori della propria Struttura interviene per porre un rimedio costruttivo. Gestisce responsabilmente l'organizzazione ibrida/agile.
	Equità	Valuta le performance in modo iniquo creando disparità nella valutazione dei collaboratori agili e non agili, senza evidenziare i gap di miglioramento. Non valorizza i ruoli e le eccellenze. Tende a non offrire pari opportunità ai collaboratori.	Valuta le performance dei collaboratori (lavoratori agili e non agili) con equità evidenziando i gap di miglioramento. Valorizza appieno i ruoli e le eccellenze. Offre pari opportunità ai collaboratori.
Creatività e senso dell'innovazione	Problem solving	Analizza e descrive i problemi solo in astratto. Definisce soluzioni inapplicabili e che possono contrastare il lavoro agile/ibrido.	Coglie gli aspetti essenziali di un problema. Definisce soluzioni pratiche e attuabili nell'organizzazione agile /ibrida.
	Visione d'insieme	Resta focalizzato solo sul proprio specifico ambito e tende a focalizzarsi solo sul breve periodo. Non tiene conto delle possibili implicazioni nei processi organizzativi dell'Ateneo.	Individua azioni/interventi/progetti all'interno di uno scenario in rapida evoluzione e in una prospettiva di medio-lungo termine. Tiene conto di tutte le possibili implicazioni nei processi organizzativi dell'Ateneo.
Agilità	Adattabilità	Si blocca di fronte a imprevisti ed a cambiamenti e non contribuisce all'organizzazione agile/ibrida. Si scoraggia o si pone in modo difensivo in caso di feedback negativi.	Si adatta prontamente a imprevisti ed ai cambiamenti e agisce anche in funzione dell'organizzazione agile/ibrida. Si pone in modo propositivo a seguito dei feedback ricevuti.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Imparare ad imparare	Apprendimento e auto apprendimento	Non si attiva, o si attiva solo dietro sollecito, per arricchire le proprie conoscenze ed esperienze professionali. Non fornisce nuovi stimoli all'ambiente di lavoro. Non è aperto verso esperienze eterogenee e/o multidisciplinari.	Arricchisce spontaneamente le proprie conoscenze ed esperienze professionali. Contamina positivamente l'ambiente di lavoro. Manifesta interesse a partecipare ad iniziative professionali eterogenee e/o multidisciplinari.
Collaborazione (include la comunicazione)	Intelligenza sociale e networking	Comprende raramente le aspettative degli interlocutori. Tende a non lavorare in ottica integrata e senza sviluppare relazioni positive. Partecipa limitatamente a momenti di quando proposti. Ha difficoltà a costruire una rete di relazioni funzionale al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo.	Comprende le aspettative degli interlocutori. Modula il suo approccio al fine di sviluppare relazioni efficaci. (Promuove e) partecipa attivamente a momenti di confronto dentro reti di collaborazione interne ed esterne (anche internazionali). Sa costruire, anche tramite social media quando presenti, una rete di relazioni funzionale al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo.
	Collaborazione	Tende a non collaborare, ponendosi in modo polemico all'interno o all'esterno della propria Struttura. Non stimola l'uso di strumenti che facilitano la comunicazione e la condivisione in un contesto dinamico. Non gestisce i gap o le interferenze che possono ostacolare il lavoro ibrido e agile.	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai colleghi all'interno e all'esterno della propria Struttura. Utilizza strumenti che facilitano la comunicazione e la condivisione in un contesto dinamico. Supera eventuali interferenze o gap organizzativi connessi al lavoro ibrido e agile.
	Gestione del conflitto	In caso di disaccordo reagisce in modo aggressivo o dimesso. Non sa adottare modalità diverse in funzione delle diverse situazioni conflittuali. Non gestisce le interrelazioni conflittuali anche all'ambito dell'organizzazione ibrida e agile.	In caso di disaccordo, gestisce la situazione con diplomazia, ponendosi in modo costruttivo. Sa adottare le modalità più funzionali alle diverse situazioni conflittuali. Presta attenzione alle interrelazioni più particolari, tra cui quelle potenzialmente conflittuali, anche nell'ambito dell'organizzazione ibrida e agile.
Leadership	Autorevolezza	Tende a non prendere posizione e a non farsi ascoltare. Usa limitati registri comunicativi, talvolta inefficaci.	Si pone in modo autorevole, bilanciando efficacemente fermezza e persuasione, comunicazione e ascolto. Fa uso di efficaci registri comunicativi.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
		Non promuove, non diffonde casi di successo e buone pratiche anche riferibili all'organizzazione ibrida/agile.	Diffonde casi di successo e buone pratiche anche riferibili all'organizzazione ibrida/agile.
	Sviluppo dei collaboratori	Non stimola lo sviluppo dei singoli collaboratori (agili e non). Non dà feedback o lo fa inefficacemente (con focus solo su alcuni aspetti). Non incoraggia i collaboratori verso il miglioramento continuo e l'innovazione.	Si focalizza sullo sviluppo dei singoli collaboratori (agili e non). Crea una cultura del feedback continuo anche in un contesto organizzativo ibrido e agile. Incoraggia i singoli collaboratori verso il miglioramento continuo e l'innovazione.
	Sviluppo del team	Tende a non stimolare lo spirito di squadra e a non creare un buon clima di lavoro. Non cura con attenzione le interazioni tra i gruppi di lavoro. Non incoraggia l'uso di tecnologie e le opportunità digitali a supporto dei team.	Alimenta il coinvolgimento dei gruppi di lavoro, sia agili che non, per il raggiungimento di un obiettivo comune in un buon clima di lavoro. Valorizza una costante interazione tra i gruppi di lavoro. Incoraggia a far uso delle tecnologie e opportunità digitali a supporto dei team.

Comportamenti organizzativi di Segretari e Segretarie di Struttura Decentrata: Segretario/a amministrativo CLA e personale con posizione organizzativa in Staff al Direttore Generale o al Dirigente

Aree di comportamento	Comportamenti richiesti
Organizzazione efficiente del lavoro	Qualità del lavoro
	Affidabilità
	Coordinamento
Spirito d'iniziativa	Spirito d'iniziativa
Agilità	Flessibilità Adattabilità
Imparare ad imparare	Apprendimento e autoapprendimento
Orientamento all'utente	Ascolto utente
	Supporto e gestione dei reclami
Collaborazione (include la Comunicazione)	Condivisione
	Collaborazione
	Gestione delle relazioni
Autorevolezza	Analisi
	Problem Solving
	Autorevolezza

Di seguito viene data evidenza dell'articolazione di ciascuna area di comportamento.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Organizzazione efficiente del lavoro	Coordinamento	Organizza approssimativamente i processi di lavoro. Fa emergere solo le criticità senza tracciare gli step operativi d' intervento. Ha difficoltà a coordinare le attività anche in funzione del contesto organizzativo agile/ibrido.	Organizza i processi di lavoro che presiede, compresi quelli interstrutturali. Anche in situazioni critiche e complesse sa definire gli step operativi d'intervento. Sa strutturare il coordinamento delle attività anche in funzione del contesto agile/ibrido.
	Qualità del lavoro	Svolge le attività con un livello di qualità inferiore alle attese. Non verifica la qualità del proprio lavoro e si scoraggia di fronte agli ostacoli o di fronte ad interferenze (anche dovute all'organizzazione agile e ibrida).	Garantisce la qualità e l'accuratezza del proprio lavoro. Ricerca costantemente la qualità del lavoro cercando di ottenere risultati sempre migliori (anche nell'ambito dell'organizzazione agile e ibrida).
	Affidabilità	Completa le attività in ritardo o troppo a ridosso delle scadenze. Trova difficoltà ad auto-organizzare il proprio lavoro in situazioni critiche o legate all'organizzazione agile/ibrida.	Rispetta i tempi e le scadenze (intermedie e finali). Sa auto-organizzare il proprio lavoro, anche in situazioni critiche o legate all'organizzazione agile/ibrida.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Spirito d’iniziativa	Spirito d’iniziativa	Non propone idee/azioni praticabili con i colleghi (sia della propria struttura che delle altre). Tende a non reagire agli stimoli o a nuove pratiche lavorative scaturite dal contesto organizzativo ibrido e agile.	Propone spontaneamente idee/azioni praticabili con i colleghi (sia della propria struttura che delle altre) per migliorare i risultati lavorativi. Intraprende nuove pratiche lavorative (anche di tipo digitale) applicabili in un contesto organizzativo ibrido e agile.
Agilità	Adattabilità	Si blocca a fronte di imprevisti, novità, emergenze. Trova difficoltà ad adattarsi a nuovi e diversi contesti/situazioni. Tende a non trasferire conoscenze e buone pratiche (neanche in caso di emergenza).	Si attiva prontamente a fronte di imprevisti o novità o emergenze. Si adatta e dimostra apertura a differenti contesti/situazioni. Trasferisce conoscenze e buone pratiche anche in ambienti /situazioni di emergenza o da remoto.
	Flessibilità	Rimane sulla sua posizione nonostante le evidenze contrarie. Fatica ad adattarsi ad una diversa situazione organizzativa.	Tiene conto dei punti di vista altrui per valutare situazioni/problemi e proporre soluzioni alternative. Cambia il proprio modo di lavorare per adattarsi ad una diversa situazione organizzativa.
Imparare ad imparare	Apprendimento e auto apprendimento	Di fronte a feedback negativi si scoraggia. Non fa tesoro dell’esperienza di smart worker (se prevista). Non si attiva per migliorare le sue conoscenze e metodi di lavoro.	È aperto/a ai feedback si attiva per migliorarsi. Fa tesoro dell’esperienza sviluppata anche in qualità di smart worker (se prevista). Coglie autonomamente le opportunità per arricchire le sue conoscenze e metodi di lavoro.
Orientamento all’utente	Ascolto	Non ascolta/non comprende le esigenze/problemi dell’utente interno/esterno. Ignora le esigenze tipiche dell’utente.	Ascolta attentamente e comprende le esigenze/problemi dell’utente interno/esterno.
	Supporto e gestione dei reclami	Non risolve i problemi dell’utente interno/esterno. In caso di reclami, reagisce in modo aggressivo o troppo distaccato. Non facilita la risoluzione dei problemi emersi anche in un contesto ibrido e agile.	Risolve i problemi dell’utente interno/esterno direttamente o coinvolgendo la figura più appropriata. Mantiene un approccio rispettoso, calmo e costruttivo. Facilita la risoluzione dei problemi emersi anche in un contesto ibrido e agile.
Collaborazione (include comunicazione)	Condivisione	Non trasmette efficacemente le informazioni e le istruzioni ai colleghi. Trova difficoltà a condividere, quando servono, le	Trasmette ai colleghi le informazioni e le istruzioni necessarie per l’avanzamento del lavoro.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
		informazioni e le conoscenze sui programmi di lavoro. In un contesto organizzativo agile/ibrido tende a limitare la condivisione e i chiarimenti sulle attività da svolgere.	Condivide, quando servono, le informazioni e le conoscenze sui programmi di lavoro. In un contesto organizzativo agile/ibrido si attiva o si rende disponibile a condividere e chiarire le attese sulle attività da svolgere.
	Collaborazione	Fatica a collaborare, si pone in modo critico all'interno o all'esterno della propria Struttura. Partecipa in modo polemico all'interno di gruppi di lavoro multidisciplinari/interfunzionali.	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai colleghi all'interno e all'esterno della propria Struttura. Dà e richiede collaborazione all'interno di gruppi di lavoro multidisciplinari/interfunzionali.
	Gestione delle relazioni	In caso di disaccordo con colleghi o col responsabile reagisce in modo aggressivo/dimesso/remissivo. Usa canali comunicativi scarsamente efficaci. Gestisce con difficoltà i rapporti di lavoro con i colleghi.	In caso di disaccordo con colleghi o col responsabile si pone con calma e rispetto. Cura le relazioni con colleghi/responsabile attraverso vari canali comunicativi, anche digitali. Costruisce rapporti di lavoro e sviluppa contatti professionali.
Autorevolezza	Analisi	Analizza i problemi in modo astratto. Definisce delle soluzioni non sempre applicabili e non fornisce soluzioni sostenibili in un contesto organizzativo ibrido/agile.	Quando necessario, analizza accuratamente i diversi aspetti di un problema. Sa definire soluzioni affidabili e applicabili anche in stato d'emergenza e in un contesto organizzativo ibrido/agile.
	Problem solving	Ha difficoltà a individuare soluzioni tecniche e/o gestionali per l'avanzamento dei processi di lavoro. Fa emergere solo le criticità senza definire una soluzione, tende a non digitalizzare le attività, anche quando risulta possibile.	Si fa carico di individuare le soluzioni tecniche e/o gestionali. Prende in considerazione possibili soluzioni alternative, fornendo spunti originali e digitalizzando le attività per quanto possibile.
	Autorevolezza	Non è riconosciuto/a come punto di riferimento organizzativo. Tende ad imporre l'avanzamento del lavoro senza fornire chiare motivazioni.	È riconosciuto come un punto di riferimento organizzativo. Suggerisce e motiva con chiarezza il modo migliore per ottimizzare i risultati.

Comportamenti organizzativi dei/delle Referenti di Settore

Aree di comportamento	Comportamenti richiesti
Organizzazione efficiente del lavoro	Qualità del lavoro
	Affidabilità
	Coordinamento
Spirito d’iniziativa	Spirito d’iniziativa
Agilità	Flessibilità Adattabilità
Imparare ad imparare	Apprendimento e autoapprendimento
Orientamento all’utente	Ascolto utente
	Supporto e gestione dei reclami
Collaborazione (include la Comunicazione)	Condivisione
	Collaborazione
	Gestione delle relazioni
Autorevolezza	Analisi
	Problem Solving
	Autorevolezza

Di seguito viene data evidenza dell’articolazione di ciascuna area di comportamento.

Area di comportamento	Comportamento richiesto	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Organizzazione efficace del lavoro	Coordinamento	Organizza approssimativamente i processi di lavoro. Fa emergere solo le criticità senza tracciare gli step operativi d’intervento. Ha difficoltà a coordinare le attività anche in funzione del contesto organizzativo agile/ibrido.	Organizza i processi di lavoro che presiede, compresi quelli interstrutturali. Anche in situazioni critiche e complesse sa definire gli step operativi d’intervento. Sa strutturare il coordinamento delle attività anche in funzione del contesto agile/ibrido.
	Qualità del lavoro	Svolge le attività con un livello di qualità inferiore alle attese. Non verifica la qualità del proprio lavoro e si scoraggia di fronte agli ostacoli o di fronte ad interferenze (anche dovute all’organizzazione agile e ibrida).	Garantisce la qualità e l’accuratezza del proprio lavoro. Ricerca costantemente la qualità del lavoro cercando di ottenere risultati sempre migliori (anche nell’ambito dell’organizzazione agile e ibrida).
	Affidabilità	Completa le attività in ritardo o troppo a ridosso delle scadenze. Trova difficoltà ad auto-organizzare il proprio lavoro in situazioni critiche o legate all’organizzazione agile/ibrida.	Rispetta i tempi e le scadenze (intermedie e finali). Sa auto-organizzare il proprio lavoro, anche in situazioni critiche o legate all’organizzazione agile/ibrida.

Area di comportamento	Comportamento richiesto	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Spirito d’iniziativa	Spirito d’iniziativa	Non propone idee/azioni praticabili con i colleghi (sia della propria struttura che delle altre). Tende a non reagire agli stimoli o a nuove pratiche lavorative scaturite dal contesto organizzativo ibrido e agile.	Propone spontaneamente idee/azioni praticabili con i colleghi (sia della propria struttura che delle altre) per migliorare i risultati lavorativi. Intraprende nuove pratiche lavorative (anche di tipo digitale) applicabili in un contesto organizzativo ibrido e agile.
Agilità	Flessibilità	Rimane sulla sua posizione nonostante le evidenze contrarie. Fatica ad adattarsi ad una diversa situazione organizzativa.	Tiene conto dei punti di vista altrui per valutare situazioni/problemi e proporre soluzioni alternative. Cambia il proprio modo di lavorare per adattarsi ad una diversa situazione organizzativa.
	Adattabilità	Si blocca a fronte di imprevisti, novità, emergenze. Trova difficoltà ad adattarsi a nuovi e diversi contesti/situazioni. Tende a non trasferire conoscenze e buone pratiche (neanche in caso di emergenza).	Si attiva prontamente a fronte di imprevisti o novità o emergenze. Si adatta e dimostra apertura a differenti contesti/situazioni. Trasferisce conoscenze e buone pratiche anche in ambienti /situazioni di emergenza o da remoto.
Imparare ad imparare	Apprendimento e auto apprendimento	Di fronte a feedback negativi si scoraggia. Non fa tesoro dell’esperienza di smart worker (se prevista). Non si attiva per migliorare le sue conoscenze e metodi di lavoro.	È aperto/a ai feedback, si attiva per migliorarsi. Fa tesoro dell’esperienza sviluppata anche in qualità di smart worker (se prevista). Coglie autonomamente le opportunità per arricchire le sue conoscenze e metodi di lavoro.
Orientamento all’utente	Ascolto	Non ascolta/non comprende le esigenze/problemi dell’utente interno/esterno. Ignora le esigenze tipiche dell’utente.	Ascolta attentamente e comprende le esigenze/problemi dell’utente interno/esterno.
	Supporto e gestione dei reclami	Non risolve i problemi dell’utente interno/esterno, In caso di reclami, reagisce in modo aggressivo o troppo distaccato. Non facilita la risoluzione dei problemi emersi anche in un contesto ibrido e agile.	Risolve i problemi dell’utente interno/esterno direttamente o coinvolgendo la figura più appropriata. Mantiene un approccio rispettoso, calmo e costruttivo. Facilita la risoluzione dei problemi emersi anche in un contesto ibrido e agile.
Collaborazione (include la comunicazione)	Condivisione	Non trasmette efficacemente le informazioni e le istruzioni ai colleghi.	Trasmette ai colleghi le informazioni e le istruzioni necessarie per l’avanzamento del lavoro. Condivide, quando

Area di comportamento	Comportamento richiesto	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
		Trova difficoltà a condividere, quando servono, le informazioni e le conoscenze sui programmi di lavoro. In un contesto organizzativo agile/ibrido tende a limitare la condivisione e i chiarimenti sulle attività da svolgere.	servono, le informazioni e le conoscenze sui programmi di lavoro. In un contesto organizzativo agile/ibrido si attiva o si rende disponibile a condividere e chiarire le attese sulle attività da svolgere.
	Collaborazione	Fatica a collaborare, si pone in modo critico all'interno o all'esterno della propria Struttura. Partecipa in modo polemico all'interno di gruppi di lavoro multidisciplinari/interfunzionali.	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai colleghi all'interno e all'esterno della propria Struttura. Dà e richiede collaborazione all'interno di gruppi di lavoro multidisciplinari/interfunzionali.
	Gestione delle relazioni	In caso di disaccordo con colleghi o col responsabile reagisce in modo aggressivo/dimesso/ remissivo. Usa canali comunicativi scarsamente efficaci. Gestisce con difficoltà i rapporti di lavoro con i colleghi.	In caso di disaccordo con colleghi o col responsabile si pone con calma e rispetto. Cura le relazioni con colleghi/responsabile attraverso vari canali comunicativi, anche digitali. Costruisce rapporti di lavoro e sviluppa contatti professionali.
Autorevolezza	Analisi	Analizza i problemi in modo superficiale. In situazioni d'emergenza eccede in analisi.	Analizza accuratamente un problema da diversi punti di vista. In situazioni d'emergenza sa definire delle soluzioni velocemente, grazie alla sua expertise.
	Problem solving	Ha difficoltà a individuare soluzioni tecniche e/o gestionali per l'avanzamento dei processi di lavoro. Fa emergere solo le criticità senza definire una soluzione, tende a non digitalizzare le attività, anche quando risulta possibile.	Si fa carico di individuare le soluzioni tecniche e/o gestionali. Prende in considerazione possibili soluzioni alternative, fornendo spunti originali e digitalizzando le attività per quanto possibile.
	Autorevolezza	Non è riconosciuto/a come punto di riferimento specialistico. Tende ad imporre l'avanzamento del lavoro senza fornire chiare motivazioni.	È riconosciuto come un punto di riferimento specialistico. Suggerisce e motiva con chiarezza il modo migliore per ottimizzare i risultati.

Comportamenti organizzativi dei Tecnici di Laboratorio, delle Tecniche di Laboratorio, dei Tecnologi e delle Tecnologhe

Aree di comportamento	Comportamenti richiesti
Organizzazione efficiente del lavoro	Qualità del lavoro
	Affidabilità
	Coordinamento
Spirito d’iniziativa	Spirito d’iniziativa
Agilità e adattabilità	Flessibilità Adattabilità
Imparare ad imparare	Apprendimento e autoapprendimento
Orientamento all’utente	Ascolto utente
	Supporto e gestione dei reclami
Collaborazione (include Comunicazione digitale)	Condivisione
	Collaborazione
	Gestione delle relazioni
Autorevolezza	Analisi
	Problem Solving
	Autorevolezza

Di seguito viene data evidenza dell’articolazione di ciascuna area di comportamento.

Area di comportamento	Comportamento richiesto	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Organizzazione efficiente del lavoro	Coordinamento	Organizza approssimativamente i processi di lavoro. Fa emergere solo le criticità senza tracciare gli step operativi d’intervento. Ha difficoltà a coordinare le attività anche in funzione del contesto organizzativo agile/ibrido.	Organizza i processi di lavoro che presiede, compresi quelli interstrutturali. Anche in situazioni critiche e complesse sa definire gli step operativi d’intervento. Sa strutturare il coordinamento delle attività anche in funzione del contesto agile/ibrido.
	Qualità del lavoro	Svolge le attività con un livello di qualità inferiore alle attese. Non verifica la qualità del proprio lavoro e si scoraggia di fronte agli ostacoli o di fronte ad interferenze (anche dovute all’organizzazione agile e ibrida).	Garantisce la qualità e l’accuratezza del proprio lavoro. Ricerca costantemente la qualità del lavoro cercando di ottenere risultati sempre migliori, anche nell’ambito dell’organizzazione agile e ibrida).
	Affidabilità	Completa le attività in ritardo o troppo a ridosso delle scadenze. Trova difficoltà ad auto-organizzare il proprio lavoro in situazioni critiche o legate all’organizzazione agile/ibrida.	Rispetta i tempi e le scadenze (intermedie e finali). Sa auto-organizzare il proprio lavoro, anche in situazioni critiche o legate all’organizzazione agile/ibrida.

Area di comportamento	Comportamento richiesto	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Spirito d’iniziativa	Spirito d’iniziativa	Non propone idee/azioni praticabili con i colleghi (sia della propria struttura che delle altre). Tende a non reagire agli stimoli o a nuove pratiche lavorative scaturite dal contesto organizzativo ibrido e agile.	Propone spontaneamente idee/azioni praticabili con i colleghi (sia della propria struttura che delle altre) per migliorare i risultati lavorativi. Intraprende nuove pratiche lavorative (anche di tipo digitale) applicabili in un contesto organizzativo ibrido e agile.
Agilità	Flessibilità	Rimane sulla sua posizione nonostante le evidenze contrarie. Fatica ad adattarsi ad una diversa situazione organizzativa.	Tiene conto dei punti di vista altrui per valutare situazioni/problemi e proporre soluzioni alternative. Cambia il proprio modo di lavorare per adattarsi ad una diversa situazione organizzativa.
	Adattabilità	Si blocca a fronte di imprevisti, novità, emergenze. Trova difficoltà ad adattarsi a nuovi e diversi contesti/situazioni. Tende a non trasferire conoscenze e buone pratiche (neanche in caso di emergenza)	Si attiva prontamente a fronte di imprevisti o novità o emergenze. Si adatta e dimostra apertura a differenti contesti/situazioni. Trasferisce conoscenze e buone pratiche anche in ambienti /situazioni di emergenza o da remoto.
Imparare ad imparare	Apprendimento e auto apprendimento	Di fronte a feedback negativi si scoraggia. Non fa tesoro dell’esperienza di smart worker (se prevista). Non si attiva per migliorare le sue conoscenze e metodi di lavoro.	È aperto/a ai feedback, si attiva per migliorarsi. Fa tesoro dell’esperienza sviluppata anche in qualità di smart worker (se prevista). Coglie autonomamente le opportunità per arricchire le sue conoscenze e metodi di lavoro.
Orientamento all’utente	Ascolto	Non ascolta/non comprende le esigenze/problemi dell’utente interno/esterno. Ignora le esigenze tipiche dell’utente.	Ascolta attentamente e comprende le esigenze/problemi dell’utente interno/esterno.
	Supporto e gestione dei reclami	Non risolve i problemi dell’utente interno/esterno. In caso di reclami, reagisce in modo aggressivo o troppo distaccato. Non facilita la risoluzione dei problemi emersi anche in un contesto ibrido e agile.	Risolve i problemi dell’utente interno/esterno direttamente o coinvolgendo la figura più appropriata. Mantiene un approccio rispettoso, calmo e costruttivo. Facilita la risoluzione dei problemi emersi anche in un contesto ibrido e agile.

Area di comportamento	Comportamento richiesto	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Collaborazione (include la comunicazione)	Condivisione	Non trasmette efficacemente le informazioni e le istruzioni ai colleghi. Trova difficoltà a condividere, quando servono, le informazioni e le conoscenze sui programmi di lavoro. In un contesto organizzativo agile/ibrido tende a limitare la condivisione e i chiarimenti sulle attività da svolgere.	Trasmette ai colleghi le informazioni e le istruzioni necessarie per l'avanzamento del lavoro. Condivide, quando servono, le informazioni e le conoscenze sui programmi di lavoro. In un contesto organizzativo agile/ibrido si attiva o si rende disponibile a condividere e chiarire le attese sulle attività da svolgere.
	Collaborazione	Fatica a collaborare, si pone in modo critico all'interno o all'esterno della propria Struttura. Partecipa in modo polemico all'interno di gruppi di lavoro multidisciplinari/interfunzionali.	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai colleghi all'interno e all'esterno della propria Struttura. Dà e richiede collaborazione all'interno di gruppi di lavoro multidisciplinari/interfunzionali.
	Gestione delle relazioni	In caso di disaccordo con colleghi o col responsabile reagisce in modo aggressivo/dimesso/remissivo. Usa canali comunicativi scarsamente efficaci. Gestisce con difficoltà i rapporti di lavoro con i colleghi.	In caso di disaccordo con colleghi o col responsabile si pone con calma e rispetto. Cura le relazioni con colleghi/responsabile attraverso vari canali comunicativi, anche digitali. Costruisce rapporti di lavoro e sviluppa contatti professionali.
Autorevolezza	Analisi	Analizza i problemi in modo superficiale. In situazioni d'emergenza eccede in analisi.	Analizza accuratamente un problema da diversi punti di vista. In situazioni d'emergenza sa definire delle soluzioni velocemente, grazie alla sua expertise.
	Problem solving	Ha difficoltà a individuare soluzioni tecniche e/o gestionali per l'avanzamento dei processi di lavoro. Fa emergere solo le criticità senza definire una soluzione, tende a non digitalizzare le attività, anche quando risulta possibile.	Si fa carico di individuare le soluzioni tecniche e/o gestionali. Prende in considerazione possibili soluzioni alternative, fornendo spunti originali e digitalizzando le attività per quanto possibile.
	Autorevolezza	Non è riconosciuto/a come punto di riferimento "tecnico-specialistico". Tende ad imporre l'avanzamento del lavoro senza fornire chiare motivazioni.	È riconosciuto come un punto di riferimento "tecnico-specialistico". Suggerisce e motiva con chiarezza il modo migliore per ottimizzare i risultati.

Comportamenti organizzativi del personale senza posizione organizzativa e personale di Staff al/alla Dirigente

Area di comportamento	Comportamenti richiesti
Organizzazione efficiente del lavoro	Impegno
	Qualità del lavoro
	Affidabilità
Spirito d’iniziativa	Autonomia
	Spirito d’iniziativa
Agilità	Adattabilità
Imparare ad imparare	Apprendimento e autoapprendimento
Orientamento all’utente	Ascolto utente
	Supporto e gestione dei reclami
Collaborazione (include la Comunicazione)	Condivisione
	Collaborazione
	Gestione delle relazioni

Di seguito viene data evidenza dell’articolazione di ciascuna area di comportamento.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Organizzazione efficiente del lavoro	Impegno	Lavora focalizzandosi sul singolo compito anziché sul risultato finale. Trova difficoltà a lavorare da remoto in un contesto organizzativo agile/ibrido e tende a non rispettare gli impegni assegnati e le esigenze di servizio.	Lavora con un approccio orientato al processo/risultato. Lavora e rispetta gli impegni assunti e le esigenze di servizio anche in un contesto organizzativo agile/ibrido.
	Qualità del lavoro	Svolge le attività con un livello di qualità inferiore alle attese. Non verifica la qualità del proprio lavoro e si scoraggia di fronte agli ostacoli o di fronte ad interferenze (anche dovute all’organizzazione agile e ibrida).	Garantisce la qualità e l’accuratezza del proprio lavoro. Ricerca costantemente la qualità del lavoro cercando di ottenere risultati sempre migliori (anche nell’ambito dell’organizzazione agile e ibrida).
	Affidabilità	Completa le attività in ritardo o troppo a ridosso delle scadenze. Trova difficoltà ad auto-organizzare il proprio lavoro in situazioni critiche o legate all’organizzazione agile/ibrida.	Rispetta i tempi e le scadenze (intermedie e finali). Sa auto-organizzare il proprio lavoro, anche in situazioni critiche o legate all’organizzazione agile/ibrida.
Spirito d’iniziativa	Autonomia	Ha necessità di ricevere solleciti per completare i lavori assegnati e non rispetta le linee guida/direttive. Non si attiva per reperire le informazioni necessarie al suo lavoro. Utilizza limitatamente le strumentazioni/tecnologie digitali.	Completa in autonomia le attività assegnate rispettando le linee guida/direttive. Si attiva autonomamente per ricercare le informazioni necessarie al suo lavoro. Utilizza spontaneamente le strumentazioni /tecnologie digitali.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
		Ha difficoltà a individuare gli ostacoli e il loro impatto sull'avanzamento del lavoro.	Sa individuare l'impatto degli ostacoli sull'avanzamento del lavoro.
	Spirito d'iniziativa	Non propone idee/azioni praticabili con i colleghi (sia della propria struttura che delle altre). Tende a non reagire agli stimoli o a nuove pratiche lavorative scaturite dal contesto organizzativo ibrido e agile.	Propone spontaneamente idee/azioni praticabili con i colleghi (sia della propria struttura che delle altre) per migliorare i risultati lavorativi. Intraprende nuove pratiche lavorative (anche di tipo digitale) applicabili in un contesto organizzativo ibrido e agile.
Agilità	Adattabilità	Si blocca a fronte di imprevisti, novità, emergenze. Trova difficoltà ad adattarsi a nuovi e diversi contesti/situazioni. Tende a non trasferire conoscenze e buone pratiche (neanche in caso di emergenza).	Si attiva prontamente a fronte di imprevisti o novità o emergenze. Si adatta e dimostra apertura a differenti contesti/situazioni. Trasferisce conoscenze e buone pratiche anche in ambienti /situazioni di emergenza o da remoto.
Imparare ad imparare	Apprendimento e auto apprendimento	Di fronte a feedback negativi si scoraggia. Non fa tesoro dell'esperienza di smart worker (se prevista). Non si attiva per migliorare le sue conoscenze e metodi di lavoro.	È aperto/a ai feedback, si attiva per migliorarsi. Fa tesoro dell'esperienza sviluppata anche in qualità di smart worker (se prevista). Coglie autonomamente le opportunità per arricchire le sue conoscenze e metodi di lavoro.
Orientamento all'utente	Ascolto	Non ascolta/non comprende le esigenze/problemi dell'utente interno/esterno. Ignora le esigenze tipiche dell'utente.	Ascolta attentamente e comprende le esigenze/problemi dell'utente interno/esterno.
	Supporto e gestione dei reclami	Non risolve i problemi dell'utente interno/esterno. In caso di reclami, reagisce in modo aggressivo o troppo distaccato. Non facilita la risoluzione dei problemi emersi anche in un contesto ibrido e agile.	Risolve i problemi dell'utente interno/esterno direttamente o coinvolgendo la figura più appropriata. Mantiene un approccio rispettoso, calmo e costruttivo. Facilita la risoluzione dei problemi emersi anche in un contesto ibrido e agile.
Collaborazione (include la comunicazione)	Condivisione	Non trasmette efficacemente le informazioni e le istruzioni ai colleghi. Trova difficoltà a condividere, quando servono, le informazioni e le conoscenze sui programmi di lavoro. In un contesto organizzativo agile/ibrido tende a limitare la condivisione e i chiarimenti sulle attività da svolgere.	Trasmette ai colleghi le informazioni e le istruzioni necessarie per l'avanzamento del lavoro. Condivide, quando servono, le informazioni e le conoscenze sui programmi di lavoro. In un contesto organizzativo agile/ibrido si attiva o si rende disponibile a condividere e chiarire le attese sulle attività da svolgere.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
	Collaborazione	Fatica a collaborare, si pone in modo critico all'interno o all'esterno della propria Struttura. Partecipa in modo polemico all'interno di gruppi di lavoro multidisciplinari/ interfunzionali.	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai colleghi all'interno e all'esterno della propria Struttura. Dà e richiede collaborazione all'interno di gruppi di lavoro multidisciplinari/ interfunzionali.
	Gestione delle relazioni	In caso di disaccordo con colleghi o col responsabile reagisce in modo aggressivo/dimesso/remissivo. Usa canali comunicativi scarsamente efficaci. Gestisce con difficoltà i rapporti di lavoro con i colleghi.	In caso di disaccordo con colleghi o col responsabile si pone con calma e rispetto. Cura le relazioni con colleghi/responsabile attraverso vari canali comunicativi, anche digitali. Costruisce rapporti di lavoro e sviluppa contatti professionali.

Comportamenti organizzativi del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico

Aree di comportamento	Comportamenti richiesti
Aspetti relativi alla didattica	Collaborazione attiva e costruttiva (con gli altri CEL e con i docenti) nell'ambito delle attività previste per l'apprendimento della lingua nel Dipartimento/Struttura in cui il/la CEL è assegnato/a.
	Partecipazione costante e propositiva alle attività di coordinamento previste relative ai corsi a cui i/le CEL sono assegnati/e per le esercitazioni.
Aspetti organizzativi/contrattuali	Relativamente al rapporto di lavoro: rispetto dell'orario di lavoro e delle procedure amministrative (comunicazione agli uffici competenti degli incarichi, della malattia, delle ferie, ecc...)
	Relativamente all'attività didattica: corretta compilazione e tenuta dei registri delle attività, assenza/presenza di riscontri positivi/negativi.