



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO



© Armando Di Antonio

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE *PERFORMANCE* (SMVP) 2026

Approvato dal **Senato Accademico** il 20 gennaio 2026
su parere favorevole del **Consiglio d'Amministrazione** del 20 gennaio 2026,
della **Consulta del Personale TAB** del 15 dicembre 2025
e del **Nucleo di Valutazione (O. I. V.)** del 23 gennaio 2026.

Oggetto di confronto sindacale del 13 gennaio 2026.

SOMMARIO

SOMMARIO	II
1. INTRODUZIONE	3
2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE.....	5
2.1 ORGANIGRAMMA.....	5
3. LE FASI DI GESTIONE DEL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	8
3.1 LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE (PRO3), LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)	8
3.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE <i>PERFORMANCE</i> (SMVP)	10
3.2.1 Fase 1: Approvazione del SMVP	12
3.2.2 Fase 2: Definizione e condivisione degli obiettivi di struttura	13
3.2.3 Fase 3: Definizione e condivisione degli obiettivi individuali	13
3.2.4 Fase 4: Monitoraggio degli obiettivi	15
3.2.5 Fase 5: Valutazione della <i>performance</i> individuale.....	16
3.2.6 Fase 6: La procedura di conciliazione	19
3.2.7 Fase 7: La rendicontazione degli obiettivi di struttura.....	21
3.2.8 Fase 8: Trattamento economico e premialità correlate alla <i>performance</i> organizzativa e individuale	22
Allegato 1 - DETTAGLIO DELLE MISURE DI VALUTAZIONE DELLE <i>PERFORMANCE</i>	I
PERFORMANCE ISTITUZIONALE.....	II
PERFORMANCE DI STRUTTURA.....	II
PERFORMANCE INDIVIDUALE	II
Valutazione di competenze e comportamenti	III
Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del Direttore Generale (Area contrattuale dei Dirigenti)	IV
Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del/della Responsabile di Area/Segretariato/Nucleo/Dipartimento/Scuola di Dottorato	V
(Area contrattuale delle Elevate Professionalità e dei Funzionari Titolari di Funzioni Specialistiche, art 87 C. C. N. L. 2019-2021)	V
Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del/della Responsabile di Ufficio (Area contrattuale dei Funzionari con Responsabilità) e Titolare di Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. C. N. L. 2019-2021)	VI
Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del personale senza responsabilità (Aree contrattuali dei Funzionari, Collaboratori e Operatori)	VII

1. INTRODUZIONE

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

1. **miglioramento** della qualità dei servizi offerti;
2. **crescita delle competenze professionali** del Personale, attraverso la valorizzazione del merito e la conseguente differenziazione dei giudizi;
3. **trasparenza** dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguitamento in modo da rispondere ai principi di semplicità, chiarezza e oggettività.

Il SMVP 2026 è definito in modo da assicurare l'allineamento della *performance* dell'Amministrazione, alle *mission* e alle strategie definite all'interno dei vari documenti di programmazione in modo da assicurare il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito. Proseguendo sul solco già tracciato nel corso del 2025, **si intende rafforzare la funzione del Sistema come strumento di crescita delle persone e delle loro competenze, nell'ottica di un miglioramento dei servizi e del valore pubblico prodotti dall'Ateneo.**

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

1. [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali](#);
2. [Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della Performance 2018-2020](#);
3. [Linee Guida per la gestione integrata dei Cicli della Performance e del bilancio delle università statali italiane](#);
4. [C. C. N. L. del personale di comparto Istruzione e Ricerca – periodo 2019-2021](#);
5. [Piano Strategico 2025-2030: Next Gen Vision](#) che definisce gli obiettivi istituzionali dell'Amministrazione nel suo complesso, cui si correlano gli obiettivi che vengono assegnati alle Aree/Segretariato/Nucleo/Dipartimenti/Uffici;
6. [Piano Integrato di Attività e Organizzazione \(PIAO\) 2025-2027](#) in cui è esplicitata la *performance* attesa, ivi compreso il Documento di Aggiornamento e Monitoraggio che permette di misurare l'andamento e individuare eventuali interventi correttivi in presenza di fattori esterni che ostacolano il raggiungimento della programmazione prevista o cambi di priorità;
7. [Relazione sulle Performance 2024](#) in cui l'Amministrazione illustra agli *stakeholder* la *performance* conseguita.

Rispetto agli anni precedenti il SMVP viene aggiornato in tutte le sue parti, sia in considerazione delle osservazioni ricevute dagli organismi deputati, sia dalla necessità di migliorarne tutto il processo, grazie all'introduzione del nuovo *software HR-Suite* che l'Ateneo ha acquistato 2024 e utilizzato, per la prima volta, nel 2025. In questo modo si è cercato di facilitare non solo il processo in senso stretto ma anche di migliorare la trasparenza delle informazioni verso i soggetti interessati. Come noto, infatti, l'uso di un applicativo

informatico dedicato alla gestione della procedura di Valutazione delle *performance*, denominato *HR Suite – Valutazione Prestazioni* rientra tra i risultati raggiunti dall'Ateneo nell'ambito degli obiettivi programmatici di digitalizzazione dei processi e semplificazione dei flussi documentali. L'applicativo è accessibile con le credenziali uniche di Ateneo e garantisce trasparenza e tracciabilità dei riscontri oltre che facilitazione della comunicazione tramite messaggi inviati dal sistema all'indirizzo di posta elettronica istituzionale del/della dipendente; quest'ultimo/a, infatti, può visionare la propria *performance* direttamente dall'applicativo U-WEB già in uso presso l'Università degli Studi di Teramo (di seguito UNITE) per altri processi e documenti.

In particolare, nella redazione si è tenuto conto della necessità di attribuire un ruolo significativo al Direttore Generale e ai/alle Responsabili di Area/Segretariato/Nucleo/Dipartimento/Scuola di Dottorato/Ufficio, in base a quanto previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), adottato dall'ANAC con delibera n. 1064 del 13.11.2019 (attribuzione di un ruolo nella valutazione sul rispetto delle norme in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione); ciò in aggiunta alla necessità di dare ancor più concreta attuazione alle misure generali e specifiche previste nel PIAO.

In continuità con il passato:

- si conferma una **maggior rilevanza della performance organizzativa** nella valutazione della prestazione dei/delle Dirigenti e dei/delle Responsabili;
- il mantenimento della **partecipazione alla formazione**, così come prevista dalla Direttiva Zangrillo del 25.01.2024 e ss. mm. ii.;
- l'applicazione dei **meccanismi di distribuzione delle risorse** destinate a remunerare la *performance* affidati alla contrattazione collettiva. Quest'ultima, infatti stabilisce criteri idonei a garantire che, alla significativa differenziazione dei giudizi, corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

Inoltre, viene confermato il **legame tra performance individuale e Lavoro Agile** (applicabile, se del caso, anche al Telelavoro). I/Le dipendenti devono garantire il mantenimento del medesimo livello qual-quantitativo di prestazione e di risultati che si sarebbe conseguito con lo svolgimento della prestazione lavorativa presso la sede di lavoro. Pertanto, nella valutazione della *performance* individuale, già dallo scorso anno, l'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità da remoto non comporta alcuna differenza rispetto allo svolgimento in modalità tradizionale: ogni Responsabile verifica costantemente i risultati conseguiti in costanza di prestazione lavorativa svolta da remoto, compresi gli obiettivi legati alla *performance*, e il suo riflesso sull'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa. Dal momento che l'Ateneo ha intrapreso l'organizzazione del lavoro anche con la modalità alternativa del Lavoro Agile (al momento), le dimensioni dei comportamenti organizzativi sono state predisposte tenendo conto delle caratteristiche di questa modalità, con un'attenzione particolare alle ricadute sulla qualità del lavoro svolto, nonché alla maggiore responsabilizzazione derivante dalla diversa organizzazione del lavoro. Nello specifico, ove il/la dipendente presta servizio anche da remoto, la valutazione andrà espressa tenuto conto della qualità del lavoro svolto (ivi compreso il servizio prestato verso l'utenza interna -colleghi, docenti, ecc.- e l'utenza esterna -studenti, famiglie, ecc.-), nonché del fatto che non sia stata ridotta la produttività, né sia rilevato un aumento dei tempi di completamento delle pratiche gestite o non sia stato compromesso il rispetto delle scadenze.

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

2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

L'Università degli Studi di Teramo ha sede legale presso il *Campus* “Aurelio Saliceti”, via Renato Balzarini, 1 – 64100 Teramo; P. IVA 00898930672; C. F. 92012890676.

Essa si articola in cinque Dipartimenti aventi sede nel Comune di Teramo:

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

Oltre alla strutturazione in Dipartimenti, è prevista anche una Scuola di Dottorato, sebbene la stessa non rappresenti un Centro di Costo al pari delle strutture dipartimentali.

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

- il *Campus* “Aurelio Saliceti” con i suoi 50.000 m² sito presso il quartiere di Colleparco. Oltre ad essere sede del Rettorato, di alcuni Dipartimenti, di una delle due Biblioteche e del Fondo Antico, presso questa sede vi sono: il laboratorio multimediale per la produzione e post-produzione televisiva; lo studio di registrazione; “Radio Frequenza” (la radio di Ateneo); la Fondazione UNITE con il suo Centro Linguistico di Ateneo.
- il *Campus* “Ruggiero Bortolami” con i suoi 10.000 m², in località Piano d'Accio. Oltre ad essere sede del Dipartimento di Medicina Veterinaria e dell'altra Biblioteca, presso questa sede vi è l'OVUD “Giuseppe Gentile”. Nel corso del 2025 si è proceduto al completamento del Polo Agri-Bio-Serv e all'avvio dei lavori per il nuovo edificio (Lotto A).

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

Nei prossimi anni, con l'attuazione del progetto *Masterplan Abruzzo*, le strutture dell'Ateneo saranno potenziate attraverso il recupero funzionale dell'ex Ospedale Psichiatrico “S. Antonio Abate” di Teramo per la realizzazione della Cittadella della Cultura oltre che con il completamento dei restanti Lotti B, C, D per il *Campus* “Ruggiero Bortolami” di cui si è fatta menzione precedentemente.

2.1 ORGANIGRAMMA

L'articolazione amministrativa viene di seguito rappresentata nella Fig.: 2.1.I – Organigramma di Ateneo e nella Fig.: 2.1.II – Organigramma strutture dipartimentali.

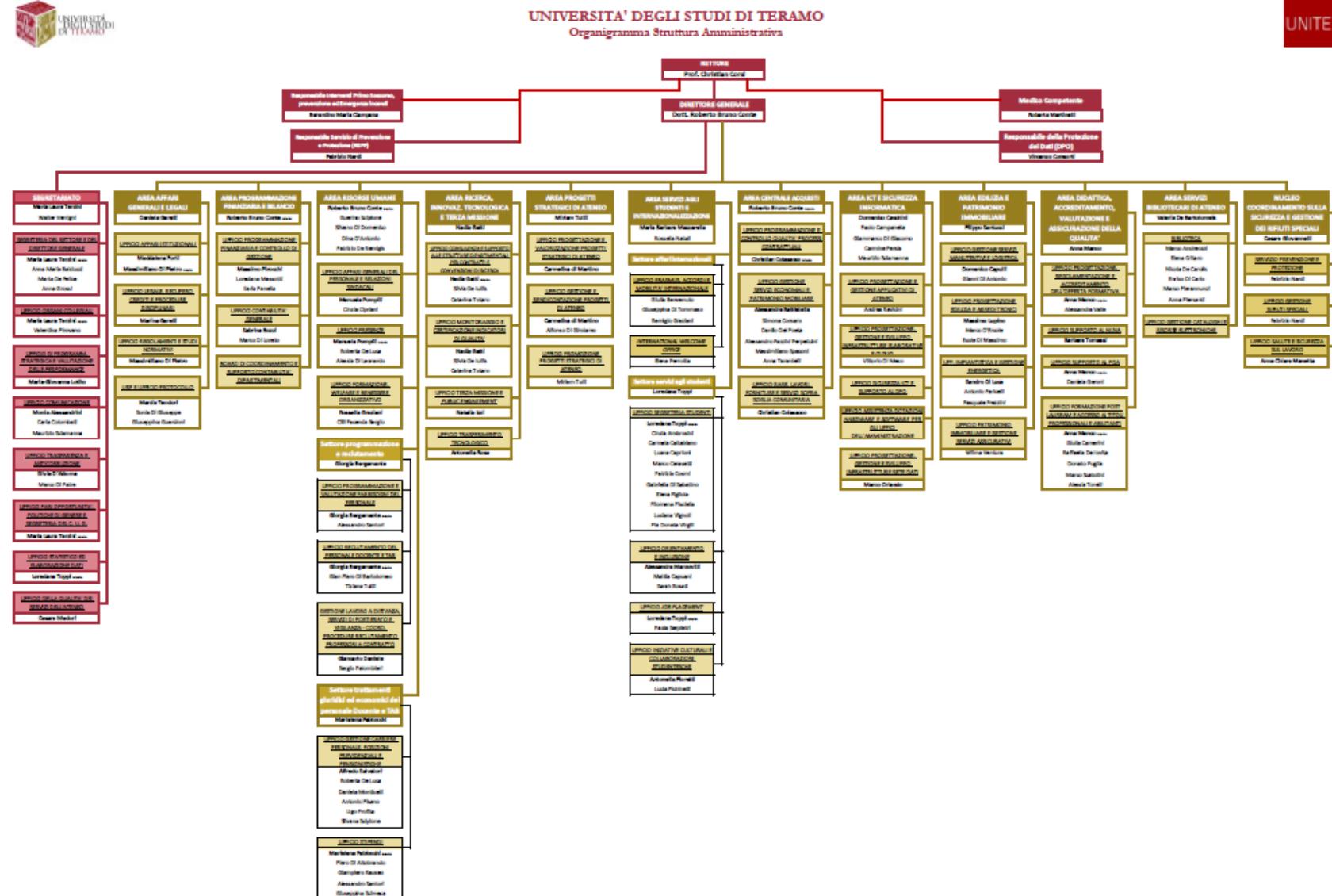


Fig. 2.1.I – Organigramma di Ateneo, dati al 02.12.2025.

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TERAMO

Organigramma Strutture Dipartimentali

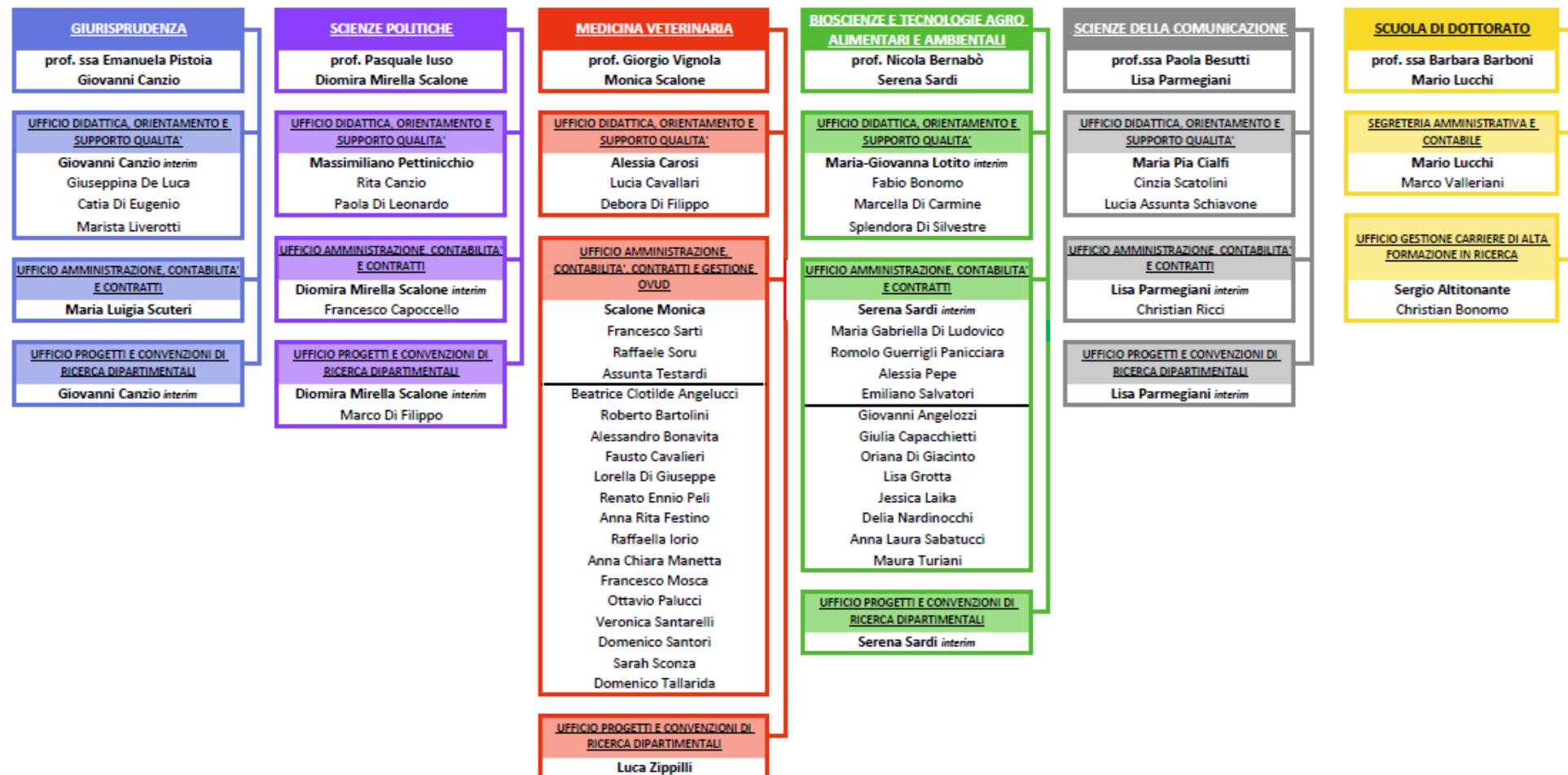


Fig. 2.1.II – Organigramma strutture dipartimentali, dati al 02.12.2025

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

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

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

In seguito all’emanazione del D. M. 10 giugno 2024, n. 773 *Linee generali d’indirizzo della programmazione triennale delle Università 2024 – 2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*, e all’insediamento del nuovo Rettore, è stato necessario predisporre:

- il Piano Strategico relativo agli anni 2025-2030, approvato dagli Organi Collegiali (Senato Accademico del 17.12.2024 e Consiglio d'Amministrazione del 18.12.2024);
 - il documento relativo alla PRO3, anch'esso approvato dagli Organi Collegiali (Senato Accademico e Consiglio d'Amministrazione del 02.10.2024);
 - il PIAO 2025-2027 (approvato dal Senato Accademico del 28.01.2025 e dal Consiglio d'Amministrazione del 29.10.2025, su parere favorevole del Nucleo di Valutazione del 27.01.2025).

Si tratta di documenti di programmazione con lo specifico compito di delineare la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi di Ateneo per il triennio di riferimento, insieme al PIAO 2025-2028, da approvarsi entro il 30.01.2026.

L'elaborazione di tutti i documenti su menzionati è frutto di un percorso condiviso che ha coinvolto tutta la comunità accademica nell'identificazione della visione, della missione, degli obiettivi, delle strategie, delle azioni e degli indicatori di monitoraggio. In questo modo la *governance* ha inteso evidenziare l'attenzione alla persona e alle sue più alte aspirazioni in tutte le fasi del percorso professionale, estendendo altresì lo sguardo ai suoi interlocutori privilegiati: le studentesse e gli studenti ma anche il territorio in cui l'Ateneo è radicato. Ciò è testimoniato anche dall'approvazione del documento di Aggiornamento e Monitoraggio al PIAO 2025-2027 (Senato Accademico e Consiglio d'Amministrazione del 22.07.2025, su parere favorevole del Nucleo di Valutazione del 05.09.2025) nel quale non solo si tiene conto dello stato di avanzamento rispetto ad alcuni progetti strategici dell'Ateneo, ma anche delle interlocuzioni intercorse tra il Direttore Generale e i/le Responsabili di Area/Nucleo/Dipartimento/Ufficio.

La redazione dei documenti precedentemente indicati è, come noto, strettamente correlata alla predisposizione del bilancio unico di previsione annuale e triennale motivo per il quale si cercherà di anticipare i tempi di stesura. La sfasatura temporale del ciclo della *Performance* e di quello relativo al bilancio,

da tempo oggetto di discussione da parte del legislatore e degli organi istituzionali nazionali, ha spinto l'Ateneo teramano a rivedere le tempistiche relative a questa fase, anticipando la negoziazione degli obiettivi nei primi due mesi dell'anno, in modo da poter definire per tempo gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli stessi.

Il documento tipico della pianificazione economico-finanziaria per gli Atenei è il *budget* annuale economico e degli investimenti che rappresenta il quadro economico entro il quale attuare gli obiettivi, le iniziative, i progetti e tutte le attività in una logica di breve e medio periodo. Il collegamento tra la *performance* e la pianificazione economico-finanziaria avviene durante la fase di definizione degli obiettivi contenuti nel PIAO, coordinata con la fase di predisposizione del *budget* annuale: è questo il momento in cui vengono fissati gli obiettivi per l'anno successivo, in coerenza con le risorse disponibili. In questo modo le scelte e le decisioni strategiche dell'Ateneo sono realisticamente connesse con le linee d'azione e con le risorse finanziarie messe a disposizione per la loro realizzazione. Attraverso un processo di confronto e condivisione con le Unità Organizzative (di seguito U. O.) di Ateneo è possibile individuare, per ogni singolo obiettivo strategico, le eventuali voci di *budget* utili al suo raggiungimento, assicurando così l'associazione delle risorse destinate al perseguitamento di specifici obiettivi. Tale dettaglio informativo consente di valutare quanto sia necessario impegnare, in termini economici, per ottenere i risultati programmati e permette, a consuntivo, di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa, favorendo un processo diffuso di responsabilizzazione delle risorse assegnate per il perseguitamento di obiettivi e attività definite. Viene effettuato un monitoraggio costante del grado di utilizzo delle risorse assegnate, che si accompagna al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi, al fine di individuare gli scostamenti più significativi e apportare opportune azioni correttive. Ciò permette, a consuntivo, di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa. È importante sottolineare che il *budget* di spesa complessivo è destinato solo in parte a specifici obiettivi strategici, considerato che una quota rilevante dei costi è destinata a sostenere la gestione corrente dell'Ateneo; inoltre, alcuni obiettivi, vengono perseguiti senza l'allocazione di risorse specifiche in bilancio.



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

L'esperienza ha insegnato che, se non si condividono i significati delle azioni organizzative con gli attori principali e non si esplicitano le finalità, è alto il rischio che un sistema di *performance management* si traduca in un fine (valutare per valutare) anziché un mezzo (valutare per migliorare). Gli sforzi e le energie spese vengono ben presto vanificati e anche il sistema più raffinato si traduce in un adempimento formale, un appesantimento burocratico e tutto ciò non aiuta certo a raggiungere un risultato migliore in termini di efficacia ed efficienza per l'Ateneo e, in generale, per la comunità. È indubbio, quindi, che i principi del “Perché si valuta” e del “Come si valuta” debbano entrare a far parte della cultura organizzativa, non soltanto essere presenti nei suoi documenti formali. Per questo, nel revisionare il SMVP, **l'Ateneo ha ragionato anche su scelte metodologiche che aiutino a diffondere un condiviso significato della valutazione e un uso corretto degli strumenti che supportano il processo**. Solo in tal modo, infatti, UNITE potrà contare su un solido insieme di valori e assunti comuni che potranno:

- guidare verso un'applicazione centrata sul reale riconoscimento dell'apporto delle persone;
- portare alla realizzazione della missione e della strategia istituzionale;
- costituire la base per premiare il merito.

La sostenibilità del SMVP, infatti, si misurerà nella sua capacità di rafforzare nel tempo principi accettati e condivisi, talmente condivisi da essere dati per scontati e quindi orientare nel senso corretto i comportamenti di Valutati/e, Valutatori/e e Misuratori/Misuratrici.

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

- la **performance istituzionale**: obiettivi del vertice politico-amministrativo dell'Ateneo.

Gli obiettivi strategici di Ateneo vengono declinati in:

1. **obiettivi operativi** che rappresentano il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione degli obiettivi strategici;
2. **indicatori**, il parametro in grado di fornire un'informazione sintetica dell'obiettivo, misurabile, qualitativamente e/o quantitativamente, e in grado di rappresentarne l'andamento;
3. **target** ossia il valore atteso di *performance*, misurato attraverso l'indicatore che si vuole ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto.

Questi obiettivi definiscono l'impatto e gli indicatori per la misurazione della *performance* che conducono poi, ad una valutazione *La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dall'Amministrazione nel suo complesso* ed è definita all'interno del Piano Strategico *Next Gen Vision* e del PIAO.

- la **performance di struttura**: obiettivi delle singole Unità Organizzative (di seguito U. O.) riguardanti le rispettive attività di competenza della struttura stessa. Gli obiettivi di struttura sono strettamente

correlati agli obiettivi di *performance* istituzionale e, anch'essi sono declinati in impatto, indicatori di misurazione e valutazione susseguente.

La *performance* organizzativa è il contributo che ciascuna U. O. apporta al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi, oltre che al miglioramento della qualità dei servizi erogati. Essa *permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli stakeholder impatto* (a tal proposito si vedano le Linee Guida per il Piano della *Performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica).

La *performance* di struttura è definita all'interno del PIAO. Gli obiettivi relativi possono essere:

- **trasversali**, obiettivo/i comune/i a più strutture con valutazione unica dei risultati attesi;
 - **ripetuti**, obiettivo/i comune/i a più strutture ma con valutazione distinta per ogni struttura;
 - **singoli**, obiettivo/i assegnato/i a una sola struttura.
- la ***performance individuale***: obiettivi assegnati a ciascuna unità di personale, eventualmente anche condivisi all'interno dello stesso Ufficio, strettamente correlati agli obiettivi di *performance* di struttura e articolati allo stesso modo.

La *performance* individuale è il contributo che ciascuno/a apporta al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi della propria U. O. di appartenenza, oltre che al miglioramento della qualità dei servizi erogati. I Comportamenti organizzativi sono le variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di *performance* atteso e conseguito con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle loro relazioni con l'esterno. Essi rappresentano le azioni rese e messe in atto dal singolo nel contesto lavorativo di appartenenza e nelle loro relazioni con l'esterno, diversificati sulla base di specifici descrittori individuati in relazione ai profili professionali ricoperti, alle diverse responsabilità e ai livelli di autonomia richiesti dai diversi ruoli. Data l'assenza delle figure dirigenziali, ad eccezione di quella del Direttore Generale, **si vuole infatti promuovere comportamenti più collaborativi che competitivi e stimolare il lavoro di squadra imprescindibile quando si devono realizzare obiettivi comuni.**

Le dimensioni di *performance* organizzativa e individuale sono interconnesse nella valutazione delle prestazioni del personale: la qualità della *performance* individuale non può prescindere dalla capacità della U. O. di afferenza di garantire il raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei servizi erogati. La correlazione delle due dimensioni permette non soltanto di ottenere un livello di *performance* individuale ma, in senso ampio, una valutazione complessiva sulla qualità del servizio pubblico reso e sugli impatti di valore pubblico generati, incentivando tutti/e i/le dipendenti a contribuire nel complesso più generale della strategia di Ateneo.

I soggetti coinvolti sono i seguenti:

SOGGETTO	RESPONSABILITÀ
Rettore	Individua, con la collaborazione degli organi di indirizzo politico-amministrativo e dei Direttori di Dipartimento, gli obiettivi strategici con il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>
	Propone al Consiglio d'Amministrazione gli obiettivi di <i>performance</i> del Direttore Generale
	Propone la valutazione dei comportamenti del Direttore Generale
Consiglio d'Amministrazione (CdA)	Esercita le funzioni di indirizzo politico-amministrativo definendo gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione degli indirizzi impartiti
	Approva il SMVP
	Approva il PIAO e ne monitora l'andamento
	Assegna gli obiettivi di <i>performance</i> al Direttore Generale su proposta del Rettore
	Valuta il Direttore Generale in seguito alla proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione, sentito il Rettore
Organismo Indipendente di Valutazione (O. I. V.)	Approva la Relazione Annuale sulle <i>performance</i>
	Esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP e ne monitora il funzionamento complessivo
	Effettua il monitoraggio della <i>performance</i> verificando l'andamento e il rispetto degli obiettivi programmati, segnalando al CdA la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio
	Propone al CdA la valutazione del Direttore Generale tenuto conto della proposta di valutazione dei comportamenti effettuata dal Rettore
Direttore Generale (DG)	Valida la Relazione sulle <i>Performance</i>
	Propone e coordina la definizione egli obiettivi di <i>performance</i> del PIAO in coerenza con quelli strategici, definendone indicatori e <i>target</i>
	Monitora periodicamente l'andamento degli obiettivi individuando le eventuali azioni correttive
Responsabili di Area/Segretariato/Nucleo/Dipartimento	Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi di <i>performance</i> e la relativa valutazione
	Propongono al DG gli obiettivi di <i>performance</i> del PIAO in coerenza con quelli strategici
	Misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi di <i>performance</i> di competenza e la relativa valutazione del personale coinvolto
Stakeholder	Possono essere interni (studenti, personale docente e tecnico-amministrativo) o esterni
	Possono influenzare, contribuendo alla definizione, o essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa
	Esprimono il grado di soddisfazione in relazione ai servizi di cui usufruiscono
Comitato di Conciliazione	Si esprime sulle eventuali controversie relative alla valutazione del personale

3.2.1 Fase 1: Approvazione del SMVP

Entro il mese di novembre si procede all'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, approvato dagli Organi di Governo, previo parere obbligatorio della Consulta del Personale Tecnico Amministrativo di Ateneo, e previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione in funzione di O. I. V.. Il SMVP viene sottoposto, prima della sua approvazione, alle Rappresentanze Sindacali Unitarie e alle Organizzazioni Sindacali, in quanto materia di confronto sindacale.

3.2.2 Fase 2: Definizione e condivisione degli obiettivi di struttura

In parallelo alla predisposizione del PIAO prende avvio il processo di condivisione e definizione degli obiettivi operativi triennali e annuali. Il Rettore, insieme con i/le Delegati/e di Ateneo e il Direttore Generale si confrontano con i/le Direttori/Direttrici di Dipartimento, Responsabili di Area/Segretariato/Nucleo/Dipartimento/Scuola di Dottorato e, laddove non presenti, i/le Responsabili d'Ufficio. In particolare, i/le Responsabili di Area/Segretariato/Nucleo/Dipartimento/Scuola di Dottorato e, laddove non presenti, i/le Responsabili d'Ufficio formulano una proposta di obiettivi, che sia stata preventivamente condivisa con il personale afferente alle proprie strutture, comprensiva dell'eventuale *budget* assegnato. In questa fase è possibile modificare e/o integrare gli obiettivi già proposti nel precedente PIAO a valenza sull'anno di riferimento, se del caso. Il/La Misuratore/Misuratrice comunica i comportamenti attesi previsti dal SMVP e fornisce eventuali suggerimenti per il miglioramento continuo.

Ciascun obiettivo dovrà:

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

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

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

3.2.3 Fase 3: Definizione e condivisione degli obiettivi individuali

Successivamente alla definizione degli obiettivi di struttura prende avvio il processo di condivisione e definizione degli obiettivi operativi individuali per i/le Responsabili di Area/Segretariato/Nucleo/Dipartimento/Scuola di Dottorato/Ufficio e per i/le Titolari di Specifiche Responsabilità. In particolare, ciascuna unità di personale formula una proposta di obiettivi.

Ciascun obiettivo dovrà:

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

3.2.3.1 Casistiche particolari: il Direttore Generale

L'assegnazione degli obiettivi individuali al Direttore Generale viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione di concerto con il Rettore, in sede di approvazione del PIAO (entro il 31/01 dell'anno di riferimento).

3.2.3.2 Casistiche particolari: il Personale assegnato ai Dipartimenti

L'assegnazione degli obiettivi individuali del/della Segretario/a Amministrativo/a di Dipartimento viene effettuata secondo la procedura generale indicata nel paragrafo precedente di comune accordo tra Direttore Generale e Direttore/Direttrice di Dipartimento.

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

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

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

3.2.3.4 Casistiche particolari: assegnazioni a vario titolo

In caso di assegnazione per un periodo inferiore a tre mesi ad un'Area/Segretariato/Nucleo/Dipartimento/Scuola di Dottorato/Ufficio, l'assegnazione degli obiettivi

individuali non viene effettuata (es.: temporanea assegnazione; periodo di prova a seguito di assunzione coincidente con gli ultimi tre mesi dell'anno di esercizio valutativo; spostamento ad altra Area/Segretariato/Nucleo/Dipartimento/Scuola di Dottorato/Ufficio; ecc.).

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

3.2.4 Fase 4: Monitoraggio degli obiettivi

A metà, circa, dell'anno di riferimento viene redatto il documento di Monitoraggio e Aggiornamento del PIAO; parallelamente, dunque, è possibile effettuare il monitoraggio degli obiettivi di struttura e individuali ad essi correlati. Attraverso questa fase, il Rettore, insieme ai/alle Delegati/e, e il Direttore Generale, di comune accordo con i/le Responsabili di Area/Segretariato/Nucleo/Dipartimento/Scuola di Dottorato e, laddove non presenti, i/le Responsabili d'Ufficio calibrano, se necessario, le strategie dell'Ateneo. Il monitoraggio intermedio delle *performance* permette di misurare l'andamento e introdurre eventuali interventi correttivi in presenza di rilevanti fattori esogeni o di cambi di priorità. Il dialogo tra Valutatore/Valutatrice, Misuratore/Misuratrice e Valutato/a permettono la definizione della *performance* attesa e il riscontro sulla *performance* conseguita, ai fini della crescita personale del/della Valutato/a. In questa occasione può essere proposta una rimodulazione della *performance* attesa. Le richieste di rimodulazione devono essere ben circostanziate e devono avvenire solo in presenza di fattori esogeni o cambi di priorità. Non è prevista la rimodulazione degli obiettivi ove venga ravvisata una generica difficoltà nel raggiungimento del *target* inizialmente previsto.

L'Ufficio preposto, attraverso la piattaforma informatica e, laddove non possibile, attraverso un *Google Moduli* comunicato per tempo al PTA a mezzo Circolare del Direttore Generale, raccoglierà le istanze di monitoraggio che, se approvate, saranno visibili nell'applicativo ad accesso personale e riservato. In questa fase sarà possibile modificare/integrare/eliminare gli obiettivi, sia di struttura che individuali, inizialmente proposti dandone oggettiva, adeguata e dettagliata motivazione. Con riferimento agli obiettivi che si sono conclusi anzitempo, rispetto alla data prevista del 31/12, sarà possibile anche rendicontare gli stessi seguendo le indicazioni previste nelle successive fasi dettagliate di seguito.

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

A prescindere dal monitoraggio formale, il/la Valutato/a è comunque tenuto/a a segnalare tempestivamente al Misuratore/Misuratrice e Valutatore/Valutatrice l'insorgenza di impedimenti al conseguimento totale o parziale degli obiettivi e/o degli indicatori.

In questa fase l'Ateneo adotta meccanismi di autovalutazione per il personale dirigenziale, dell'Area delle Elevate Professionalità e dell'Area dei Funzionari con posizione organizzativa. L'autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione delle azioni attuate e del livello conseguito per ciascun obiettivo assegnato. In questa occasione è possibile dare atto dello stato di avanzamento dei lavori, delle evidenze

concrete e di eventuali difficoltà incontrate nell'adozione di soluzioni. Le risultanze sono utilizzate per la verifica della *performance* individuale e permettono di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione.

3.2.5 Fase 5: Valutazione della *performance* individuale

A gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento prende avvio il processo di valutazione della *performance* individuale del Personale. I/Le Responsabili di Area/Segretariato/Nucleo/Dipartimento/Scuola di Dottorato/Ufficio si confrontano con il personale loro assegnato per il tramite del *software* relativamente a:

- raggiungimento dell'obiettivo individuale: in caso di monitoraggio fa fede quanto stabilito in quest'ultima fase.
- comportamenti: la scheda di valutazione dei comportamenti viene compilata secondo le indicazioni presenti nella tabella che segue:

VALUTATO/A	MISURATORE/ MISURATRICE	VALUTATORE
Direttore Generale	Nucleo di Valutazione su proposta del Rettore	Consiglio d'Amministrazione
Responsabile di Area/Segretariato/Nucleo	-	Direttore Generale
Responsabile di Ufficio	Responsabile di Area	Direttore Generale
Personale senza responsabilità	Responsabile d'Ufficio (se presente) ovvero Responsabile di Area/Segretariato/Nucleo	Direttore Generale
Segretario/a Amministrativo/a	Direttore/ Direttrice di Dipartimento/ Direttrice della Scuola di Dottorato	Direttore Generale
Responsabile di Ufficio del Dipartimento/Scuola di Dottorato	Segretario/a Amministrativo/a	Direttore Generale
Personale del Dipartimento/Scuola di Dottorato senza responsabilità	Responsabile d'Ufficio (se presente) ovvero Segretario/a Amministrativo/a	Direttore Generale
Personale tecnico di laboratorio del Dipartimento senza responsabilità	Responsabile d'Ufficio (se presente) ovvero Segretario/a Amministrativo/a	Direttore Generale
Titolare di Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. N. L. 2019-2021)	Responsabile d'Ufficio (se presente) ovvero Responsabile di Area/Segretariato/Nucleo	Direttore Generale
Titolare di Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. N. L. 2019-2021) del Dipartimento	Responsabile d'Ufficio (se presente) ovvero Segretario/a Amministrativo/a	Direttore Generale

Tab. 3.2.5.I – Attribuzione delle responsabilità di valutazione della performance.

Il processo di condivisione viene tracciato dal *software* appositamente configurato, che permette anche la registrazione di note, qualora il/la Misuratore/Misuratrice e il/la Valutato/a siano in disaccordo.

A tal proposito si rimanda al successivo [paragrafo 3.2.6 – Fase 6: La procedura di conciliazione](#).

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

Ai fini della valutazione da parte del Direttore Generale, i/le Misuratori/Misuratrici procedono ad avanzare allo stesso una proposta di autovalutazione, descrivendo e attestando in maniera sintetica, rispetto a tutte le componenti di *performance* individuate, le attività poste in essere per il raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati. In questa fase è possibile dare evidenza concreta di eventuali difficoltà incontrate nell'adozione delle soluzioni. Nella stessa dovrà altresì, dar conto delle valutazioni effettuate per il personale eventualmente assegnato, ai fini di poter permettere la misurazione del fattore comportamentale relativo alla Capacità di Valutazione dei propri collaboratori.

Al fine di non sterilizzare la valenza motivazionale e premiale del processo valutativo, nell'attribuire i punteggi, il/la Misuratore/Misuratrice deve tenere conto il più possibile di una significativa differenziazione dei giudizi. Ciò significa che il/la Misuratore/Misuratrice deve sempre contestualizzare la *performance* del singolo, in modo da stabilire un reale ed equo bilanciamento tra livelli di prestazione ed esiti valutativi, evitando ingiustificate disparità di trattamento. Il/La Misuratore/Misuratrice potrà eventualmente tenere in considerazione, in sede di valutazione, difficoltà oggettive e non dipendenti dalla volontà del/della Valutato/a. La valutazione consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione finale che tenga conto anche di altri aspetti quali il grado di innovatività e incertezza della *performance* attesa dall'U. O., variabili endogene ed esogene di contesto, altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della *performance*.

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

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

Qualora il/la dipendente abbia più di una Scheda di Valutazione individuale, l'Ufficio preposto alla Valutazione delle *Performance* effettuerà una media pesata in funzione del tempo e dell'incarico ricoperto al fine di produrre un unico punteggio attribuibile alla *performance* individuale.

3.2.5.1 Casistiche particolari: il Direttore Generale

La valutazione della *performance* del Direttore Generale viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Nucleo di Valutazione.

A questo scopo il Direttore Generale invia al Rettore, entro e non oltre il 1° aprile dell'anno successivo al periodo di riferimento, una Relazione sulle attività poste in essere per il raggiungimento dei propri obiettivi individuali. Il Rettore effettua la valutazione dei comportamenti, anche tenendo conto dei risultati della *peer-review* e/o della Soddisfazione degli utenti, sia interni che esterni, e sottopone la Relazione e relative valutazioni al Nucleo di Valutazione perché possa esprimersi in merito nella stessa seduta dedicata alla validazione della Relazione Annuale sulle *performance*. La proposta di valutazione del Direttore Generale viene dunque sottoposta al primo Consiglio d'Amministrazione utile successivo.

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

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

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

⁴ Si veda l'[allegato 1 – Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#)

Il punteggio relativo alla *performance* individuale del Direttore Generale sarà così pesato:

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

3.2.5.2 Casistiche particolari: il Personale assegnato ai Dipartimenti

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

La valutazione della *performance* del personale tecnico afferente ai laboratori assegnati ai Dipartimenti viene effettuata secondo la procedura generale indicata nel paragrafo precedente sentito il/la Responsabile del Laboratorio.

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

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

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

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

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

3.2.5.4 Casistiche particolari: assegnazioni a vario titolo

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

In caso di spostamento del Personale ad altra Area/Segretariato/Nucleo/Dipartimento/Scuola di Dottorato/Ufficio, la procedura di valutazione della *performance* di struttura nonché individuale dei/delle

⁵ Si veda l'[allegato 1 - Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#)

⁶ Si veda l'[allegato 1 - Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#)

⁷ Si veda l'[allegato 1 - Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#)

⁸ Si veda l'[allegato 1 - Dettaglio delle Misure di Valutazione della performance](#).

⁹ Si veda l'[allegato 1 - Dettaglio delle misure di valutazione delle Performance](#)

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

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

Al di sotto del periodo di servizio minimo di tre mesi la Scheda sarà definita d'Ufficio come non valutabile. Ai fini del computo saranno presi in considerazione i permessi di qualunque natura o la possibilità di ferie; dunque, nel periodo di riferimento, il/la dipendente deve aver svolto **almeno un giorno di servizio**. L'Ufficio Programmazione Strategica e Valutazione delle *performance* avrà cura di verificare con gli Uffici preposti le situazioni particolari segnalate dai/dalle Misuratori/Misuratrici; se del caso, si procederà d'Ufficio con la non valutabilità della Scheda di Valutazione.

3.2.5.5 Casistiche particolari: cessazione/aspettativa/comando/mobilità

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

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

3.2.6 Fase 6: La procedura di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono un fondamentale strumento di garanzia per il/la valutato/a. **Lo scopo principale della valutazione delle *performance* è la presa di coscienza da parte del/della valutato/a dei propri punti di forza, delle proprie aree di miglioramento** e, tramite il confronto tra pari e con il/la Misuratore/Misuratrice e il/la Valutatore/Valutatrice, addivenire, tramite l'analisi delle attività svolte, ad una valutazione che sia il più possibile condivisa.

Non è ammesso l'accesso alla procedura di conciliazione quando la valutazione complessiva conseguita dal/dalla dipendente è pari o superiore al 98%, ancorché una o più componenti elementari della misurazione presentino valori percentuali inferiori.

In tali casi, infatti, l'eventuale scostamento parziale non produce alcun effetto pregiudizievole sul raggiungimento dell'obiettivo complessivo né determina un peggioramento del trattamento valutativo, risultando dunque privo di incidenza ai fini di cui all'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 e ss. mm. ii. Ne consegue che non sussistono i presupposti sostanziali per la proposizione dell'istanza di conciliazione, essendo la valutazione finale pienamente positiva e non lesiva delle prerogative del/della dipendente.

Qualora il/la Misuratore/Misuratrice e il/la Valutato/a siano in disaccordo, le motivazioni di entrambe le parti vengono registrate nell'apposito campo *Note* previsto all'interno del *software*. Dette motivazioni, in mancanza di un chiarimento tra Misuratore/Misuratrice e Valutato/a saranno prese in carico dall'Ufficio preposto e inviate al Direttore Generale per la definizione della controversia. Il Direttore

Generale decide in merito entro i successivi 10 (dieci) giorni dal termine decorrente per la presentazione delle istanze.

Qualora la valutazione venga confermata, il/la dipendente può, nei successivi 15 (quindici) giorni dalla ricezione della valutazione definitiva, presentare tutta la documentazione, a mezzo *mail*, presso l’Ufficio di Programmazione Strategica e Valutazione delle *Performance*, richiedendo l’audizione da parte del Comitato di Conciliazione. **La mancata presa d’atto della valutazione finale da parte del/della valutato/a, attraverso l’apposita funzione della piattaforma informatica, ed entro i termini stabiliti dall’Ateneo pregiudica la possibilità di accedere alla procedura di Conciliazione.**

Il Comitato di Conciliazione ha il compito di adoperarsi per formulare una proposta che le parti (il/la Misuratore/Misuratrice di concerto con il/la Valutatore/Valutatrice e il/la Valutato/a) **sono libere di accettare o non accettare.** Il Comitato di Conciliazione è composto da:

- un/una Professore/Professoressa Ordinario/a ovvero un/una Professore/Professoressa Associato/a, con funzioni di Presidente; lo/la stessa sarà delegato/a allo scopo dal Direttore Generale, d’intesa con il Rettore. Qualora il Direttore Generale sia soggetto Misuratore del dipendente, il Direttore Generale si astiene;
- un rappresentante del personale, individuato nel/la Responsabile dell’Area Risorse Umane, con funzioni di Segretario. Qualora il Responsabile dell’Area Risorse Umane sia il Direttore Generale, quest’ultimo provvede ad individuare un Dirigente/EP che abbia comprovata esperienza in ambito di gestione delle risorse umane.
- una persona fiduciaria del/della dipendente che ha richiesto la conciliazione cui conferisce mandato; in caso si tratti del rappresentante sindacale della propria sigla sindacale di appartenenza non vi è la necessità del mandato.

Il/La Presidente e il/la Segretario/a sono nominati con Decreto del Rettore e restano in carica per l’intero esercizio valutativo.

Ai fini del riesame, la Commissione potrà acquisire ulteriori documenti e informazioni in possesso dell’Ateneo. Qualora dall’analisi dell’istanza non emergano criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo e la valutazione di merito effettuata dal Direttore Generale risulti non viziata da eccesso di potere, illogicità manifesta o incongruenza rispetto ai criteri di valutazione dati, la Commissione redigerà apposito verbale attestante la correttezza delle procedure seguite e dell’oggettività della valutazione e lo invierà ai soggetti interessati chiudendo la procedura conciliativa.

Nel caso in cui, invece, si rilevino elementi di criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo ovvero all’oggettività della valutazione, la Commissione convocherà il/la Valutatore/Valutatrice e il/la Valutato/a per un incontro di conciliazione, qualora ricorra il caso anche il/la Misuratore/Misuratrice. Tale incontro potrà essere convocato dalla Commissione ovvero richiesto da uno dei soggetti coinvolti e dovrà essere verbalizzato. Nel corso dell’incontro la Commissione assumerà un ruolo propositivo e consultivo, formulando eventuali motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

Tale attività deve essere conclusa tassativamente entro e non oltre il 31 Marzo dell'anno successivo a quello di riferimento per la valutazione della *performance* individuale.

L'istanza di Conciliazione deve contenere, oltre a tutti gli elementi necessari all'individuazione del soggetto proponente (Cognome, Nome, Recapito, Qualifica, Sede di Servizio, Nome del/della Misuratore/Misuratrice), anche gli elementi di evidenza fattuale a sostegno della propria tesi e un documento che esponga in forma chiara ed esaustiva le ragioni sottese alla presentazione dell'istanza. Il/La Misuratore/Misuratrice, di concerto con il/la Valutatore/Valutatrice può produrre considerazioni utili al contraddittorio. A seguito della decisione del Comitato di Conciliazione, il giudizio finale viene trasmesso all'Ufficio di Programmazione Strategica e Valutazione delle *Performance* che provvede ad inviarlo alle parti.

Il ricorso al Comitato di Conciliazione di Ateneo non pregiudica la facoltà del dipendente di attivare, in qualsiasi momento, le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 c. p. c. presso gli uffici del Ministero del Lavoro.

3.2.6.1 Casistiche particolari: il Direttore Generale

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

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

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

3.2.7 Fase 7: La rendicontazione degli obiettivi di struttura

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

Il Rettore e il Direttore Generale, con il supporto dell'Ufficio di Programmazione Strategica e Valutazione delle *performance*, procedono alla verifica delle rendicontazioni degli obiettivi; gli stessi diventano parte integrante della Relazione sulla *Performance*, la cui approvazione e successiva validazione da parte del

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

La rendicontazione degli obiettivi di struttura rappresenta il documento principe sul quale basare la misurazione della *performance* organizzativa, ossia la *performance* istituzionale dell'Ateneo, attraverso la quale si esplicita l'attuazione delle politiche di Ateneo, nel rispetto dei tempi e degli *standard* qualitativi e quantitativi preventivati in fase di assegnazione. A tale proposito appare importante evidenziare che, a partire già dallo scorso anno, la *performance* di struttura sarà pesata in modo da dare rilevanza anche alla soddisfazione degli utenti esterni attraverso la somministrazione di questionari di gradimento relativi ai servizi.

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

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

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

L'utilizzo del sistema premiante è collegato al raggiungimento degli obiettivi secondo criteri di valorizzazione del merito e secondo logiche meritocratiche, valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori *performance* attraverso l'adozione di scale di giudizio che permettono una differenziazione delle valutazioni. *Fermo* restando quanto previsto dal C. C. N. L. vigente e quanto stabilito dalla contrattazione integrativa sul punto, per ciò che qui concerne si segnala che la validazione della Relazione sulla *Performance* da parte del Nucleo di Valutazione (O. I. V.) è condizione vincolante per l'attribuzione delle eventuali premialità. Il valore cui la contrattazione integrativa dovrà fare riferimento ai fini della definizione per l'attribuzione dei premi correlati alla *performance* organizzativa sarà primariamente quello relativo alla *performance* istituzionale che verrà distribuito proporzionalmente alle singole strutture -a partire da quella gerarchicamente superiore- e fino a giungere alla *performance* individuale.

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

Il risultato della *performance* individuale è da considerarsi, in tutti i casi, parametro privilegiato per la definizione dei criteri per l'attribuzione delle Progressioni Economiche all'interno delle Aree (art. 86 C. C. N. L. 2019-2021), salvo diverse disposizioni di legge. Si specifica che, se la valutazione complessiva ha come punteggio un numero compreso fra 0 e 29 non verrà corrisposta alcuna retribuzione di risultato. I risultati della valutazione della *performance* individuale, il rispetto delle metodologie e l'utilizzo degli strumenti individuati nel presente documento sono condizione necessaria per l'erogazione di:

- retribuzione di risultato al Direttore Generale;
- retribuzione di risultato dei/delle Dirigenti e dell'Area delle Elevate Professionalità;
- indennità di responsabilità del personale appartenente all'area dei Funzionari con funzioni di responsabilità e per i Titolari di Specifiche Responsabilità;
- premi previsti dal D. Lgs. 27.10.2009 n. 150 per il personale appartenente all'Area dei Funzionari, Collaboratori, Operatori.

Tali risultati potranno essere utilizzati anche come base per la distribuzione di altre somme o incentivi al personale.

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

PERFORMANCE ISTITUZIONALE

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

PERFORMANCE DI STRUTTURA

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

NON AVVIATO/ NON RAGG.	PARZIALMENTE RAGGIUNTO	RAGGIUNTO
Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 0% e 29%	Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 30% e 50%	Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 51% e 70%
0%	60%	70%

PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

NON AVVIATO/ NON RAGG.	PARZIALMENTE RAGGIUNTO	RAGGIUNTO
Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 0% e 29%	Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 30% e 50%	Il <i>target</i> è stato raggiunto nella misura compresa fra 51% e 70%
0%	60%	70%

Ai fini del licenziamento disciplinare, disposto dall'art. 55-quater del D. Lgs. 165/2001, la valutazione negativa ricorre nei casi di valutazione di insufficiente rendimento (il *target* è stato raggiunto nella misura compresa fra 0% e 29%), dovuto alla reiterata violazione di disposizioni legislative, contrattuali o regolamentari, nonché degli atti e provvedimenti dell'amministrazione, qualora la valutazione negativa sia resa a tali specifici fini. In questo caso è necessario che tali violazioni siano state oggetto di precedenti segnalazioni e interlocuzioni, formalizzate, che vanno riepilogate al momento della valutazione, contribuendo a determinare la valutazione negativa. Ove ricorrono tali circostanze è necessario, pertanto, che si effettui una specifica ricognizione delle violazioni degli obblighi connessi alla prestazione lavorativa; il/la Misuratore/Misuratrice sarà invitato pertanto ad esplicitare il giudizio anche con riferimento alle concrete e specifiche casistiche manifestatesi nel corso dell'anno e, qualora ne ricorrono le condizioni, illustrando i casi in cui il/la Valutato/a abbia violato disposizioni legislative, atti regolamentari, indirizzi e Linee Guida operative ovvero istituzioni verbali o scritte ricevute. Tali richiami devono essere stati oggetto di comunicazioni periodiche e aggiornamenti resi dal/dalla Misuratore/Misuratrice al/alla Valutatore/Valutatrice.

Valutazione di competenze e comportamenti

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

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

I valori espressi non devono essere intesi come valutazioni della persona e del comportamento, ma come valori che restituiscono un riscontro sull'effetto/efficacia del comportamento in relazione alla voce considerata. Le dimensioni di valutazione sono suddivise in quattro macro-aree:

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

**Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del Direttore Generale
(Area contrattuale dei Dirigenti)**

COMP_MANAG_DG1 Risoluzione problemi e situazioni critiche	operare con atteggiamento positivo nei confronti dei problemi incidendo su prassi e comportamenti consolidati non più funzionali; affrontare le situazioni di criticità introducendo nuove procedure di lavoro migliorative, se del caso, delle precedenti.
COMP_MANAG_DG2 Controllo e differenziazione	utilizzare la metodologia dei controlli ai fini di una migliore gestione della propria attività; valutare in maniera analitica l'attività dei/delle propri/e collaboratori/collaboratrici differenziando adeguatamente i giudizi espressi.
COMP_MANAG_DG3 Rischio decisionale	affrontare i problemi connessi a prestazioni non soddisfacenti adottando i provvedimenti del caso, orientati alla gestione efficace delle criticità anche in situazioni di contesto interne ed esterne complesse; assumere un adeguato rischio decisionale motivato da senso di priorità adeguato alla singola fattispecie.
COMP_MANAG_DG4 Innovazione	ricercare, proporre e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano elevati livelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'attività dell'Ateneo.
COMP_MANAG_DG5 Programmazione strategica	esprimere un contributo positivo al processo di Programmazione Triennale (PRO3) e al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) leggendo le situazioni e i contesti e immaginando i possibili scenari prospettici, ipotizzando i loro impatti a medio e lungo termine così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili e in grado di anticipare le evoluzioni future dell'Ateneo; effettuare le previsioni di <i>budget</i> in modo chiaro, motivato e coerente con le strategie organizzative dell'Ateneo.
COMP_ORG_DG1 Motivazione e contenimento costi	motivare, guidare e valorizzare i/le collaboratori/collaboratrici costituendo un clima partecipativo, favorevole alla migliore gestione dell'attività; contenere i costi relativi al personale, agli incarichi esterni e alle collaborazioni coordinate.
COMP_ORG_DG2 Assegnazione obiettivi e gestione conflitti	assegnare obiettivi ai/alle collaboratori/collaboratrici in modo compatibile con le loro caratteristiche personali, cercando di favorire la loro autonomia e crescita professionale; gestire efficacemente i conflitti mediante azioni di prevenzione e attenzione al livello del benessere organizzativo.
COMP_TEC.PROF_DG1 Formazione e leadership	migliorare le proprie conoscenze professionali attraverso l'attività di formazione continua; rispetto delle norme in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione e attuazione delle misure generali e specifiche previste nel PIAO; confrontarsi con colleghi di altre amministrazioni assumendo, se del caso, la <i>leadership</i> nell'area di competenza quale esperto autorevole.
COMP_TEC.PROF_DG2 Flessibilità e presidio attività	mostrare flessibilità e adattamento della propria prestazione lavorativa assicurando nelle diverse condizioni operative contingenti l'adeguato livello qualitativo e quantitativo del lavoro; presidiare più attività.
COMP_REL_DG1 Comunicazione interna ed esterna	relazionarsi e fornire eventuale collaborazione agli utenti interni ed esterni (enti privati e pubblici) valorizzando la propria attività e l'immagine dell'Ateneo rendendo gli <i>stakeholder</i> attori primari per lo sviluppo dell'ente; relazionarsi in modo da prevenire i conflitti; esprimersi in modo chiaro, tempestivo, corretto, efficace, inequivocabile e sintetico.

Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del/della Responsabile di Area/Segretariato/Nucleo/Dipartimento/Scuola di Dottorato

(Area contrattuale delle Elevate Professionalità e dei Funzionari Titolari di Funzioni Specialistiche, art 87 C. C. N. L. 2019-2021)

COMP_MANAG_EP1 Risoluzione problemi e situazioni critiche	operare con atteggiamento positivo nei confronti dei problemi imprevisti; definire le possibili alternative di soluzione.
COMP_MANAG_EP2 Controllo e differenziazione	utilizzare la metodologia dei controlli ai fini di una migliore gestione della struttura di cui si è responsabili; valutare in maniera analitica l'attività dei/delle propri/e collaboratori/collaboratrici differenziando adeguatamente i giudizi espressi. PER I RESPONSABILI SENZA COLLABORATORI: applicare in modo efficace la metodologia dei controlli per migliorare la gestione delle proprie attività e delle risorse disponibili; valutare in maniera analitica la propria attività, individuando punti di forza e aree di miglioramento per migliorare e accrescere la qualità e l'efficacia del lavoro svolto.
COMP_MANAG_EP3 Gestione risorse	gestire le risorse finanziarie assegnate secondo principi di efficacia, efficienza ed economicità. PER I RESPONSABILI SENZA CENTRO DI COSTO: utilizzare le risorse non finanziarie disponibili secondo principi di efficacia, efficienza ed economicità assicurando il miglior impiego possibile delle risorse in relazione allo/agli obiettivo/i assegnato/i.
COMP_MANAG_EP4 Innovazione	proporre innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano elevati livelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'attività dell'Unità Organizzativa.
COMP_MANAG_EP5 Partecipazione attiva	esprimere un contributo positivo al processo di programmazione dell'Ateneo (PIAO).
COMP_ORG_EP1 Gestione del team	motivare, guidare e valorizzare i/le collaboratori/collaboratrici costituendo un clima partecipativo, favorevole alla migliore gestione dell'attività e al raggiungimento degli obiettivi prefissati; assegnare il lavoro in modo efficiente ed efficace, distribuendo adeguatamente i carichi di lavoro e favorendo la crescita personale. PER I RESPONSABILI SENZA COLLABORATORI: contribuire attivamente al buon clima di lavoro favorendo la cooperazione e la condivisione con i/le colleghi/e anche di altre Unità Organizzative; organizzare le proprie attività in modo efficiente ed efficace, assicurando il corretto svolgimento dei compiti assegnati e il raggiungimento degli obiettivi della propria struttura.
COMP_ORG_EP2 Rispetto di regole e procedure	rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orario, contratto, procedure, ecc.); rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvise; essere reperibile, tempestivo/a e produttivo/a anche qualora vi sia stata adesione alla modalità di Lavoro Agile.
COMP_TEC.PROF_EP1 Formazione e competenza tecnica	migliorare le proprie conoscenze professionali attraverso l'attività di formazione continua; svolgere i compiti assegnati con competenza e precisione, fornendo risultati adeguati agli standard; rispetto delle norme in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione e attuazione delle misure generali e specifiche previste nel PIAO.
COMP_TEC.PROF_EP2 Flessibilità e presidio delle attività	mostrare flessibilità e adattamento della propria prestazione lavorativa assicurando nelle diverse condizioni operative contingenti l'adeguato livello qualitativo e quantitativo del lavoro; presidiare più attività.
COMP_REL_EP1 Comunicazione	relazionarsi e porsi in ascolto attento dei/delle propri/e collaboratori/collaboratrici apportando un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e con l'utenza interna ed esterna; esprimersi in modo chiaro, efficace e sintetico. PER I RESPONSABILI SENZA COLLABORATORI: relazionarsi e porsi in ascolto attento in modo da apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo, con i/le colleghi/e anche di altre Unità Organizzative e, più in generale, con l'utenza interna ed esterna; esprimersi in modo chiaro, efficace e sintetico.



Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del/della Responsabile di Ufficio (Area contrattuale dei Funzionari con Responsabilità) e Titolare di Specifiche Responsabilità dell'Area dei Collaboratori e Operatori (art. 117 C. C. N. L. 2019-2021)

COMP_MANAG_RE1 Risoluzione problemi e situazioni critiche	operare con atteggiamento positivo nei confronti dei problemi imprevisti; definire le possibili alternative di soluzione.
COMP_MANAG_RE2 Controllo e capacità di valutazione	utilizzare la metodologia dei controlli ai fini di una migliore gestione della struttura di cui si è responsabili; valutare in maniera analitica l'attività dei/delle propri/e collaboratori/collaboratrici differenziando adeguatamente i giudizi espressi. PER I RESPONSABILI SENZA COLLABORATORI: applicare in modo efficace la metodologia dei controlli per migliorare la gestione delle proprie attività e delle risorse disponibili; valutare in maniera analitica la propria attività, individuando punti di forza e aree di miglioramento per migliorare e accrescere la qualità e l'efficacia del lavoro svolto.
COMP_MANAG_RE3 Gestione delle risorse	gestire le risorse finanziarie assegnate secondo principi di efficacia, efficienza ed economicità. PER I RESPONSABILI SENZA CENTRO DI COSTO: utilizzare le risorse non finanziarie disponibili secondo principi di efficacia, efficienza ed economicità assicurando il miglior impiego possibile delle risorse in relazione allo/agli obiettivo/i assegnato/i.
COMP_MANAG_RE4 Innovazione	proporre innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano elevati livelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'attività dell'Unità Organizzativa.
COMP_MANAG_RE5 Partecipazione attiva	esprimere un contributo positivo al processo di programmazione dell'Ateneo (PIAO).
COMP_ORG_RE1 Gestione delle attività	motivare, guidare e valorizzare i/le collaboratori/collaboratrici costituendo un clima partecipativo, favorevole alla migliore gestione dell'attività e al raggiungimento degli obiettivi prefissati; assegnare il lavoro in modo efficiente ed efficace, distribuendo adeguatamente i carichi di lavoro e favorendo la crescita personale. PER I RESPONSABILI SENZA COLLABORATORI: contribuire attivamente al buon clima di lavoro favorendo la cooperazione e la condivisione con i/le colleghi/e anche di altre Unità Organizzative; organizzare le proprie attività in modo efficiente ed efficace, assicurando il corretto svolgimento dei compiti assegnati e il raggiungimento degli obiettivi della propria struttura.
COMP_ORG_RE2 Rispetto di regole e procedure	rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orario, contratto, procedure, ecc.); rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvise; essere reperibile, tempestivo/a e produttivo/a anche qualora vi sia stata adesione alla modalità di Lavoro Agile.
COMP_TEC.PROF.RE1 Formazione e competenza tecnica	migliorare le proprie conoscenze professionali attraverso l'attività di formazione continua; svolgere i compiti assegnati con competenza e precisione, fornendo risultati adeguati agli <i>standard</i> ; rispetto delle norme in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione e attuazione delle misure generali e specifiche previste nel PIAO.
COMP_TEC.PROF.RE2 Flessibilità e presidio delle attività	mostrare flessibilità e adattamento della propria prestazione lavorativa assicurando nelle diverse condizioni operative contingenti l'adeguato livello qualitativo e quantitativo del lavoro; presidiare più attività.
COMP_REL.RE1 Comunicazione	relazionarsi e porsi in ascolto attento dei/delle propri/e collaboratori/collaboratrici apportando un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e con l'utenza interna ed esterna; esprimersi in modo chiaro, efficace e sintetico. PER I RESPONSABILI SENZA COLLABORATORI: relazionarsi e porsi in ascolto attento in modo da apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo, con i/le colleghi/e anche di altre Unità Organizzative e, più in generale, con l'utenza interna ed esterna; esprimersi in modo chiaro, efficace e sintetico.

Valutazione di competenze e comportamenti: dimensioni del personale senza responsabilità
(Aree contrattuali dei Funzionari, Collaboratori e Operatori)

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