



Università
Ca' Foscari
Venezia

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Versione 3.1
8 ottobre 2019

Sommario

Introduzione	3
Principali caratteristiche	3
Attori e responsabilità	3
Performance istituzionale.....	5
Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance istituzionale	6
Performance organizzativa	6
Performance organizzativa dei Dipartimenti	7
Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative	8
Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance organizzativa	8
Performance individuale.....	9
La performance del Direttore Generale	9
Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale	9
La performance dei Dirigenti.....	10
La definizione, misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti	10
La performance del Personale con posizioni organizzative.....	11
La definizione, misurazione e valutazione della performance dei Segretari di Struttura Decentrata	12
La definizione misurazione e valutazione della performance dei Direttori di Ufficio.....	13
La performance dei Referenti di Settore.....	13
La misurazione e valutazione dei comportamenti dei Referenti di Settore	13
La performance del Personale senza posizione organizzativa	13
La misurazione e valutazione dei comportamenti del Personale senza posizione organizzativa	14
Eccezioni.....	14
La misurazione del risultato.....	16
La valutazione della performance istituzionale, della performance organizzativa dei Dipartimenti e della performance individuale del Direttore Generale	16
La valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e dei <i>Service Level Agreement (SLA)</i> delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative e la valutazione della performance individuale di Dirigenti, Personale tecnico-amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici	16
La valutazione dei comportamenti organizzativi.....	17
Il risultato complessivo della valutazione	18
Risultato complessivo e sistema premiante	18
Procedure di conciliazione.....	18
Glossario	19

Introduzione

L'Università Ca' Foscari Venezia è dotata di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) che viene aggiornato annualmente così come prescritto dal D.Lgs. n. 74/2017 *“Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”*.

Nella sua ultima versione, il Sistema tiene conto di alcuni ambiti di miglioramento individuati durante le precedenti valutazioni del Personale e di alcune modifiche normative, tra cui:

- l'adeguamento alle disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017;
- il superamento della distinzione, per gli obiettivi del Direttore Generale, tra obiettivi di carattere strategico e obiettivi operativi;
- l'integrazione degli obiettivi legati al rispetto dei *“Service Level Agreement”* con quelli legati alla *“customer satisfaction”*;
- la divisione della performance organizzativa da quella istituzionale per meglio mettere in evidenza l'apporto delle due componenti.

Il presente documento risponde inoltre a quanto previsto dall'ANVUR nella *“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”*, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20 dicembre 2017.

Principali caratteristiche

Il Sistema si fonda sui seguenti principi base:

- connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano Strategico, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello *“cascading evoluto”* sotto un duplice aspetto:
 - o la definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e ne rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione;
 - o la valutazione della performance, dove la performance istituzionale rappresenta il collegamento con la performance di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative e il Personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, organizzativi e individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata;
- centralità del giudizio dell'utente nella valutazione dell'organizzazione;
- raccordo con la programmazione economico-finanziaria.

La performance è suddivisa in tre livelli distinti:

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

Sono sottoposti a valutazione:

- il Direttore Generale;
- i Dirigenti;
- il Personale con posizione organizzativa;
- il Personale senza posizione organizzativa;
- il Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL);
- i Tecnologi.

Attori e responsabilità

I soggetti coinvolti nella definizione degli obiettivi strategici, degli obiettivi di performance di Ateneo e dei connessi processi sono:

- il Consiglio di Amministrazione, che, 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 Piano e la Relazione sulla Performance e monitora e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici. In particolare, è compito del Consiglio di Amministrazione definire gli obiettivi del Direttore Generale e approvare il Piano Integrato, con il quale vengono assegnati alle strutture e ai dipendenti dell'Ateneo i relativi obiettivi organizzativi e individuali;
- il Rettore, che individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo e dei Dipartimenti, a livello politico, gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito della missione dell'Ateneo e delle politiche ministeriali;
- il Direttore Generale, che, a livello gestionale e in collaborazione con i Dirigenti, presidia i processi operativi dell'Ateneo e definisce gli obiettivi organizzativi del Piano Integrato in coerenza con quelli strategici primari;
- i Dirigenti, i quali presidiano i singoli processi e definiscono la proposta di 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 di Dipartimento, che, coadiuvati dai Segretari 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 e di clima organizzativo, *focus group* o altri strumenti.

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 ai competenti organi le criticità riscontrate;
- validare la Relazione sulla Performance – a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini 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 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- 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 inoltre 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 30 luglio di ciascun anno) sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione, al fine di 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 anche facoltà di svolgere e richiedere ulteriori controlli.

L'amministrazione deve inoltre comunicare formalmente e tempestivamente al Nucleo di Valutazione rimodulazioni di obiettivi e indicatori eventualmente operate durante il ciclo della performance. Tali comunicazioni vanno effettuate dal Dirigente dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS) tramite posta elettronica e/o audizioni al Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, nello svolgere le sue attività, si avvale del supporto dell'Ufficio Controllo di Gestione (Area Pianificazione e Programmazione Strategica).

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 promuovere e realizzare le politiche strategiche di Ateneo (ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione, sostenibilità) che sono state definite da parte del Consiglio di Amministrazione all'interno del Piano Strategico di Ateneo. In particolare, identifica cinque Obiettivi Strategici declinati in *Policy* e Azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, a cui è possibile ricondurre gli obiettivi definiti dal Piano Integrato, tenendo conto altresì delle prospettive di prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità.

Il raggiungimento degli Obiettivi Strategici e degli Obiettivi Istituzionali viene valutato tramite il grado di conseguimento di indicatori di sistema definiti a livello ministeriale ovvero mediante i risultati utilizzati dal MIUR per l'assegnazione di fondi e punti organico, come rappresentati nello schema proposto di seguito.

Si ricorda inoltre come il D.Lgs. n. 74/2017 abbia introdotto due macro-categorie 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 e ai cinque obiettivi in esso definiti.

OBIETTIVI ISTITUZIONALI: Obiettivi fortemente ancorati al Piano Strategico di Ateneo

OS 1. Promuovere una ricerca d'impatto

- **VQR**
Indicatore FUDD 2017

OS 2. Creare un'esperienza di studio trasformativa

OS 3. Acquisire una dimensione internazionale

- **Indicatori PRO3**
4 indicatori scelti per la programmazione triennale

OS 4. Agire da catalizzatore di innovazione

- **Capacità di attrazione risorse**
Ricavi da Conto Terzi

OS 5. Assicurare un futuro accademico sostenibile

- **FFO** - Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale
- **Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)** - (superiore a 1)
- **Indebitamento** - Indice di indebitamento
- **Spese del personale** - Indice per le spese del personale
- **Sostenibilità**

Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance istituzionale

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Programmazione strategica	Definizione e adozione del Piano Strategico di Ateneo e individuazione di obiettivi e azioni strategiche	Rettore, Prorettori, Delegati, Direttori di Dipartimento	Inizio mandato rettorale
Programmazione performance istituzionale	Definizione degli obiettivi e degli indicatori e dei target per la misurazione della performance istituzionale	Rettore, Direttore Generale	Entro il 31/12/n
Programmazione performance istituzionale	Approvazione degli obiettivi di performance istituzionale nell'ambito del Piano Integrato	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/01/n+1
Programmazione performance istituzionale	Comunicazione al Nucleo di Valutazione degli indicatori e dei target per la misurazione della performance istituzionale	Direttore Generale, Dirigenti	Entro il 28/02/n+1
Monitoraggio intermedio	Misurazione degli indicatori e monitoraggio del grado di avanzamento della performance istituzionale	Direttore Generale, Dirigenti, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/07/n+1
Comunicazione	Comunicazione del grado di raggiungimento intermedio degli obiettivi di performance istituzionale	Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Revisione	Individuazione delle eventuali criticità e definizione di possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli indicatori di monitoraggio degli obiettivi di performance istituzionale	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Misurazione	Misurazione degli indicatori	Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 28/02/n+2
Valutazione	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance istituzionale	Direttore Generale	Entro il 31/03/n+2
Monitoraggio finale	Approvazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance istituzionale	Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/04/n+2

Performance organizzativa

La performance organizzativa è la declinazione della performance che l'Ateneo intende ottenere sia come unità, sia come articolazione di strutture organizzative. La performance organizzativa comprende tutte le attività istituzionali dell'Ateneo, ma anche quelle tecnico-gestionali, tenendo conto degli obiettivi che derivano dalle procedure ANVUR della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dall'Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA), nonché degli obiettivi di sviluppo di carattere operativo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse.

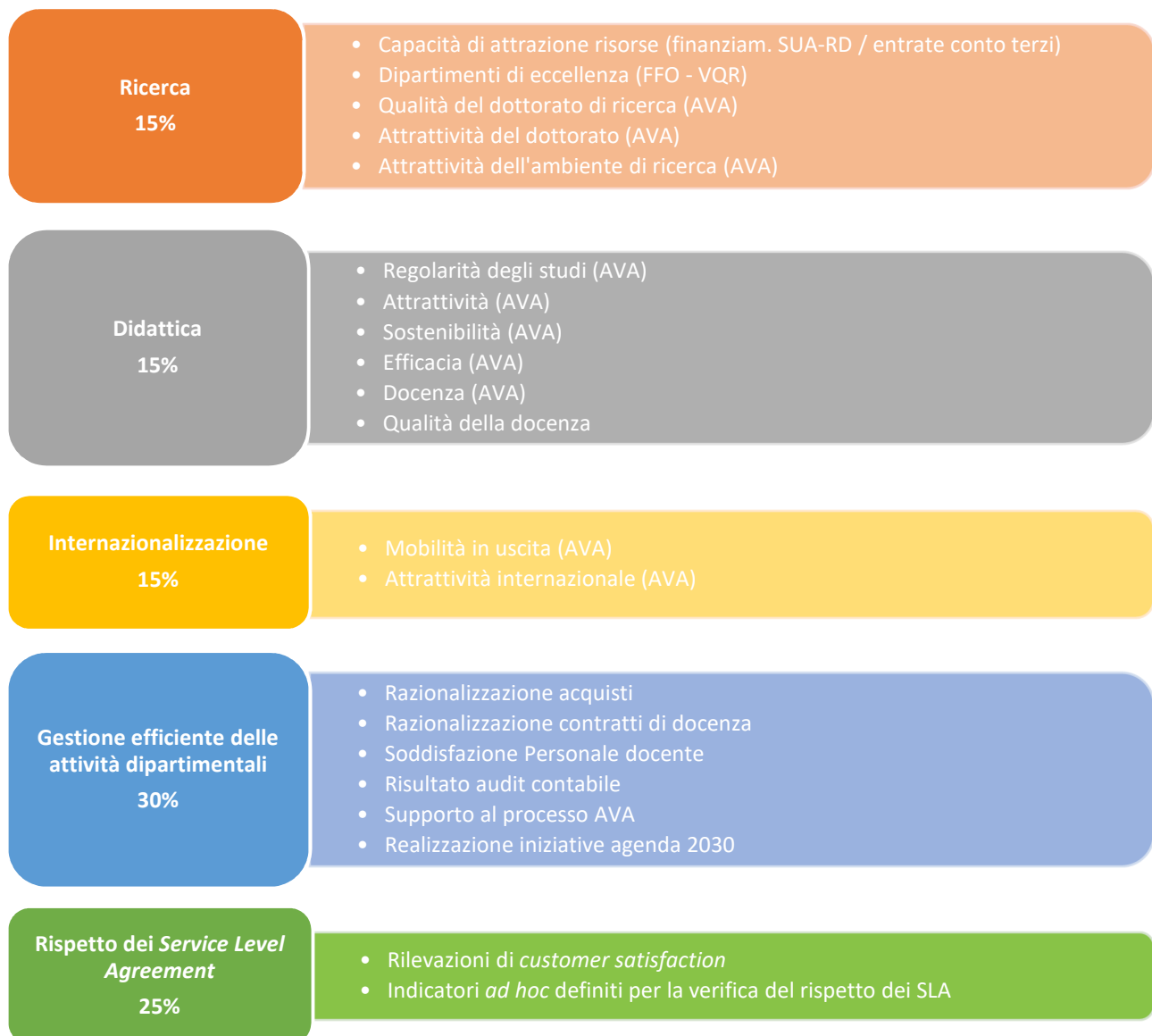
La performance organizzativa delle singole strutture è riferita sia a quelle accademiche (Dipartimenti), sia a quelle amministrative (Aree dell'Amministrazione Centrale, Sistema Bibliotecario di Ateneo, Scuole, Centri di Servizio e Collegio Internazionale).

Performance organizzativa dei Dipartimenti

Per i Dipartimenti vengono definiti obiettivi organizzativi trasversali riferiti alla ricerca, alla didattica e all'internazionalizzazione – derivanti dall'AVA, dalla scheda Sua-RD ovvero dalle entrate delle attività in conto terzi e dal modello di riparto del FFO – e obiettivi organizzativi relativi alla dimensione della gestione efficiente, che pongono l'accento su aspetti di razionalizzazione delle procedure e sulla qualità dei servizi erogati dai Dipartimenti stessi nello svolgimento delle attività di supporto alla ricerca e alla didattica oltre che nell'acquisizione di una dimensione internazionale.

Come illustrato nella figura sotto riportata, ciascuna delle dimensioni citate ha una particolare incidenza sulla performance organizzativa dei Dipartimenti, alle quali si aggiunge il rispetto dei *Service Level Agreement (SLA)* definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle varie strutture.

I Dipartimenti redigono un Piano di Sviluppo Triennale contenente i principali obiettivi che loro stessi si prefiggono di raggiungere in coerenza con le strategie e le azioni contenute nel Piano Strategico di Ateneo. I Piani sono aggiornati con cadenza almeno annuale e sono sottoposti a monitoraggio periodico per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi proposti. La realizzazione del Piano di Sviluppo coincide, in parte, con la performance organizzativa delle strutture accademiche per le dimensioni della ricerca, della didattica e dell'internazionalizzazione e il monitoraggio avviene sulla base degli stessi indicatori (AVA).



Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative

La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale, del Sistema Bibliotecario, delle Scuole, dei Centri di Servizio e del Collegio Internazionale si compone, per un'incidenza pari al 40%, di obiettivi di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, valutati attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e degli studenti e attraverso la verifica del rispetto dei *Service Level Agreement (SLA)* definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle varie strutture.

Una percentuale pari al 60% della performance delle strutture dipende invece da obiettivi operativi personalizzabili proposti dalle stesse, ricollegabili alle strategie di Ateneo e legati all'efficienza, al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza e alla sostenibilità.

Rispetto dei *Service Level Agreement*
40%

- Rilevazioni di *customer satisfaction*
- Indicatori *ad hoc* definiti per la verifica del rispetto dei SLA

Gestione efficiente
60%

- Indicatori legati alla performance organizzativa: efficienza, efficacia, prevenzione della corruzione, trasparenza, sostenibilità

Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance organizzativa

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Proposta obiettivi operativi	Incontri di condivisione, bozza Piano Integrato	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari 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 di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata	Entro il 31/10/n
Approvazione Piano Integrato	Definizione degli obiettivi organizzativi (e individuali) e approvazione del Piano Integrato	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/01/n+1
Comunicazione approvazione Piano Integrato	Comunicazione degli obiettivi organizzativi e individuali e dell'approvazione del Piano Integrato al Nucleo di Valutazione	Direttore Generale, Dirigenti	Entro il 28/02/n+1
Monitoraggio intermedio	Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Dirigenti, Segretari 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 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 di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1

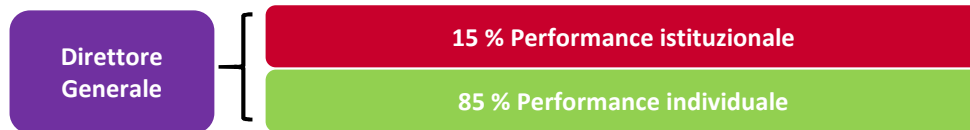
Misurazione	Misurazione degli indicatori	Dirigenti, Segretari di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/03/n+2
Valutazione	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Direttore Generale	Entro il 30/04/n+2
Monitoraggio finale	Approvazione 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

Performance individuale

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede che siano sottoposti a valutazione della performance il Direttore Generale, i Dirigenti e tutto il Personale tecnico-amministrativo, compresi i Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL).

La performance del Direttore Generale

La valutazione della performance del Direttore Generale è legata per il 15% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo, e per l'85% alla performance individuale, cioè agli obiettivi da perseguire in corso d'anno assegnati, su proposta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie definite all'interno del Piano Strategico di Ateneo.



Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale

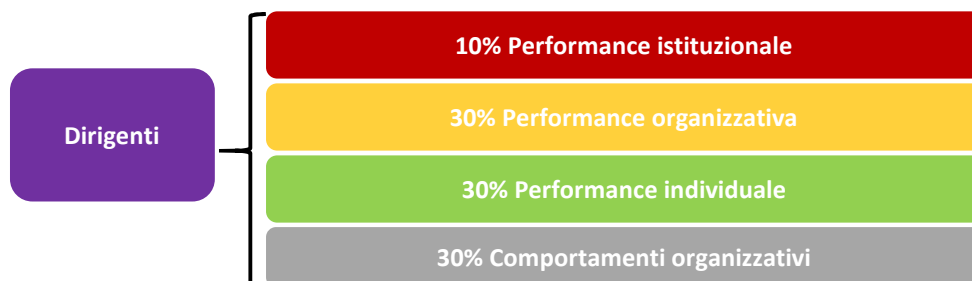
Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Proposta obiettivi	Proposta degli obiettivi	Rettore, Direttore Generale	Entro il 31/10/n
Accettazione / osservazioni	Accettazione e/o osservazioni sugli obiettivi	Direttore Generale	Entro il 31/12/n
Approvazione	Approvazione degli obiettivi contestualmente all'approvazione del Piano Integrato	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/01/n+1
Monitoraggio intermedio	Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Direttore Generale, 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	Entro il 31/07/n+1
Revisione	Individuazione di eventuali possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli obiettivi	Direttore Generale, Rettore, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Misurazione	Misurazione degli indicatori degli obiettivi di performance istituzionale e individuale	Direttore Generale, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 28/02/n+2
Monitoraggio finale	Presentazione di una relazione annuale	Direttore Generale	Entro il 28/02/n+2
Valutazione	Determinazione del valore complessivo della prestazione del	Nucleo di Valutazione, Direttore Generale	Entro il 31/03/n+2

	Direttore Generale. In caso di valutazione negativa è richiesto il contraddittorio, come previsto da normativa vigente		
Comunicazione	Comunicazione del risultato della valutazione	Nucleo di Valutazione, Direttore Generale, Rettore	Entro il 30/04/n+2
Approvazione	Approvazione della performance ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato con competenza del Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore	Rettore, Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/04/n+2

La performance dei Dirigenti

La valutazione della performance dei Dirigenti utilizza le seguenti dimensioni:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati al Dirigente dal Direttore Generale e approvati dagli organi all'interno del Piano Integrato;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.



La definizione, misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti

Gli obiettivi di performance organizzativa, così come precedentemente definita, e quelli individuali di carattere operativo che costituiscono la performance individuale dei Dirigenti sono assegnati dal Direttore Generale.

Il processo di pianificazione consiste in diverse fasi:

1. proposta al Direttore Generale, da parte dei singoli Dirigenti, di un set di almeno 3 obiettivi di performance organizzativa e almeno 3 obiettivi di carattere operativo relativi ai processi presidiati per competenza, rispetto ai quali si chiede la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche; 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; gli obiettivi, formalizzati attraverso un file Excel o piattaforma web o altro supporto informatico, vengono descritti in raccordo con il Piano Strategico di Ateneo – con l'esplicitazione dell'Obiettivo Strategico e della Policy cui sono collegati – e accompagnati dall'individuazione dei livelli di target, soglia ed eccellenza (come meglio definiti al successivo paragrafo "La misurazione del risultato"), di appositi indicatori di misurazione per determinarne il grado di raggiungimento, di un peso – tenendo 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 o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza –, dell'eventuale specifica della prospettiva di riferimento tra prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità e del collegamento con il bilancio di Ateneo;

2. il Direttore Generale verifica la coerenza del set di obiettivi proposto con il Piano Strategico e con la politica amministrativa di Ateneo affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita;
3. il Direttore Generale, quindi, definisce e assegna gli obiettivi; è facoltà del Direttore Generale sostituire, modificare o aggiungere obiettivi nel caso in cui quelli proposti non fossero ritenuti validi.

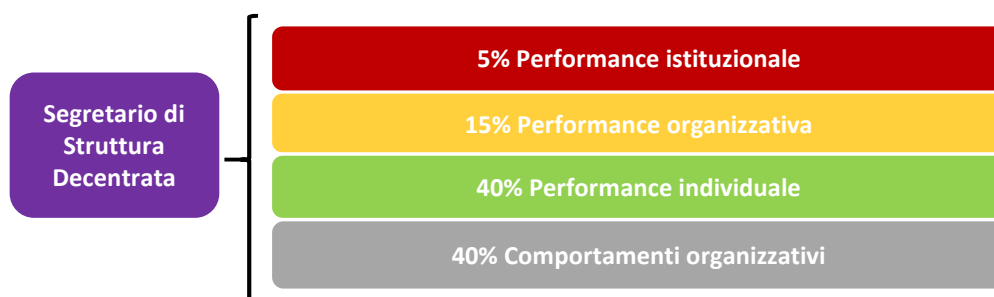
Il processo di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale e dei comportamenti organizzativi consiste nelle seguenti fasi:

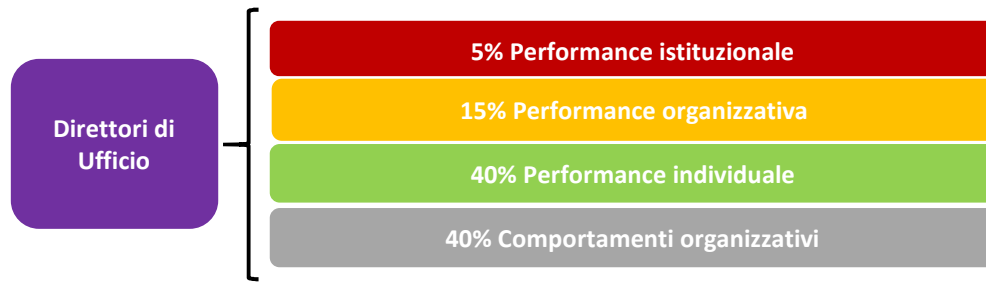
1. i Dirigenti formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) – proponendo un punteggio compreso tra 0 e 100 a seconda del grado di realizzazione dell'obiettivo stesso (vedasi paragrafo del presente documento "La misurazione del risultato") – in riferimento agli specifici target e la propongono al proprio valutatore (Direttore Generale); la proposta è supportata e motivata da una relazione sufficientemente dettagliata sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso;
2. il Direttore Generale effettua la disamina dei risultati ottenuti a livello di struttura, delle prestazioni dei Dirigenti e dei relativi comportamenti organizzativi attribuendo un punteggio compreso tra 0 e 100 (vedasi paragrafo del presente documento "La misurazione del risultato"), pesando il contributo fornito da ogni Responsabile in termini sia quantitativi che qualitativi e considerando il contesto organizzativo in cui si è trovato a operare;
3. il Direttore Generale comunica a ciascun Dirigente la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile.

La performance del Personale con posizioni organizzative

Per i *middle manager* quali i Direttori di Ufficio e i Segretari di Dipartimento, Scuola, Centro e Collegio, coerentemente con quanto previsto per la valutazione dei Dirigenti, seppure con percentuali diverse, la valutazione della performance si riferisce a quattro piani di valutazione distinti, ma complementari:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati, per le strutture accademiche, alle dimensioni di ricerca, didattica, internazionalizzazione, gestione efficiente e qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, e, per le strutture amministrative, alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale o dal Dirigente, a seconda dei casi;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.





La definizione, misurazione e valutazione della performance dei Segretari di Struttura Decentrata

Analogamente a quanto previsto per i Dirigenti, gli obiettivi di performance organizzativa, così come precedentemente definita, e quelli individuali di carattere operativo che costituiscono la performance individuale dei Segretari delle Strutture Decentrate sono assegnati dal Direttore Generale.

Il processo di pianificazione consiste in diverse fasi:

1. proposta al Direttore Generale, da parte dei singoli Segretari, di un set di almeno 3 obiettivi di performance organizzativa e almeno 3 obiettivi di carattere operativo relativi ai processi presidiati per competenza, rispetto ai quali si chiede la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche; 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; gli obiettivi, formalizzati attraverso un file Excel o piattaforma web o altro supporto informatico, vengono descritti in raccordo al Piano Strategico di Ateneo – con l'esplicitazione dell'Obiettivo Strategico e della Policy cui sono collegati – e accompagnati dall'individuazione dei livelli di target, soglia ed eccellenza (come meglio definiti al successivo paragrafo "La misurazione del risultato"), di appositi indicatori di misurazione per determinarne il grado di raggiungimento, di un peso – tenendo 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 o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza –, dell'eventuale specifica della prospettiva di riferimento tra prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità e del collegamento con il bilancio di Ateneo;
2. il Direttore Generale verifica la coerenza del set di obiettivi proposto con il Piano Strategico e con la politica amministrativa di Ateneo, affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita, e consulta i Direttori dei Dipartimenti per concordare gli obiettivi;
4. il Direttore Generale, quindi, definisce e assegna gli obiettivi; è facoltà del Direttore Generale sostituire, modificare o aggiungere obiettivi nel caso in cui quelli proposti non fossero ritenuti validi.

Il processo di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale e dei comportamenti consiste nelle seguenti fasi:

1. i Segretari formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) – proponendo un punteggio compreso tra 0 e 100 a seconda del grado di realizzazione dell'obiettivo stesso (vedasi paragrafo del presente documento "La misurazione del risultato") – in riferimento agli specifici target e la propongono al proprio valutatore (Direttore Generale); la proposta è supportata e motivata da una relazione sufficientemente dettagliata sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso;
2. il Direttore Generale, sentiti i pareri dei Direttori di Dipartimento e delle altre Strutture Decentrate, effettua la disamina dei risultati ottenuti a livello di struttura, delle prestazioni dei Segretari e dei relativi comportamenti organizzativi attribuendo un punteggio compreso tra 0 e 100 (vedasi paragrafo del presente documento "La misurazione del risultato"), pesando il contributo fornito da ogni Responsabile in termini sia quantitativi che qualitativi e considerando il contesto organizzativo in cui si è trovato a operare;
3. il Direttore Generale comunica a ciascun Segretario la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile.

La definizione misurazione e valutazione della performance dei Direttori di Ufficio

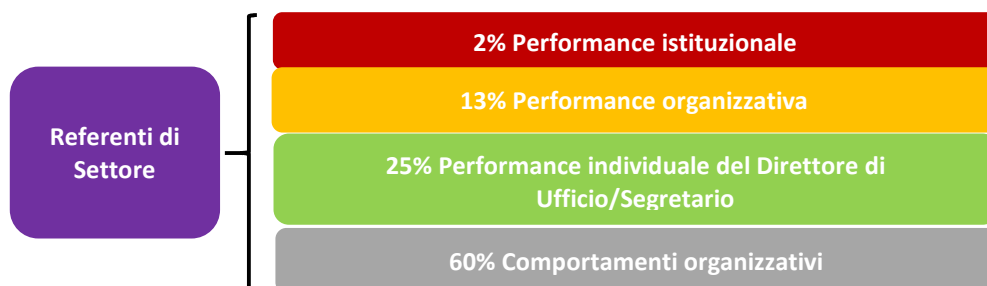
La performance individuale dei Direttori di Ufficio è definita con il Dirigente in funzione dell'assegnazione di attività o compiti individuali inerenti agli obiettivi legati alla performance organizzativa e individuale del Dirigente stesso, formalizzati in un *file* Excel o piattaforma web o altro supporto informatico, in cui vengono descritti gli obiettivi, i livelli di target, soglia ed eccellenza (come meglio definiti al successivo paragrafo "La misurazione del risultato"), gli appositi indicatori per la misurazione, nonché il peso di ciascun obiettivo.

La misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi di performance individuale e dei comportamenti spetta al valutatore (Dirigente), al termine del periodo di valutazione, tramite apposite schede di valutazione, e ciò previa formulazione, da parte dei Direttori di Ufficio, di un'eventuale autovalutazione. La valutazione viene effettuata applicando i livelli di valutazione previsti per gli obiettivi e per i comportamenti.

La performance dei Referenti di Settore

La valutazione dei Referenti di Settore è composta dalle seguenti dimensioni:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di appartenenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati, per le strutture accademiche, alle dimensioni di ricerca, didattica, internazionalizzazione, gestione efficiente e qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, e, per le strutture amministrative, alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale del Direttore di Ufficio¹ ovvero del Segretario della Struttura Decentrata²;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali, alcuni dei quali anche trasversali.



La misurazione e valutazione dei comportamenti dei Referenti di Settore

Per i Referenti di Settore è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa sulla misurazione dei comportamenti organizzativi da parte del valutatore.

La performance del Personale senza posizione organizzativa

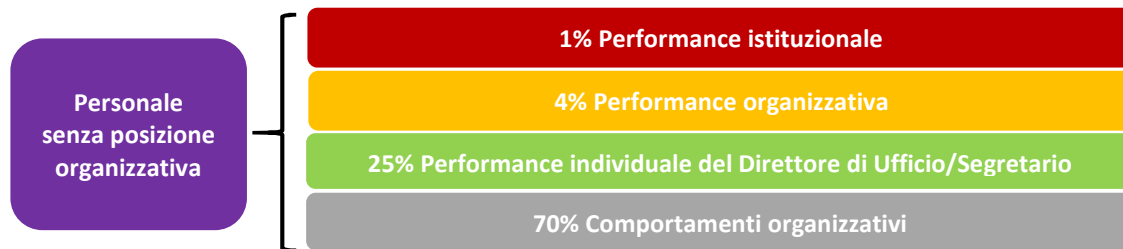
La valutazione del Personale senza posizione organizzativa si basa sulle seguenti dimensioni:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di appartenenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati, per le strutture accademiche, alle dimensioni di ricerca, didattica,

¹ Nel caso in cui un Referente di Settore non dipenda da un Direttore di Ufficio ma risponda direttamente al Dirigente, sarà fatto riferimento alla performance individuale del Dirigente stesso.

² Nel caso di Struttura Decentrata con Segretario Amministrativo equiparabile a un Referente di Settore, la dimensione in questione viene sostituita dalla performance individuale di tale figura; gli obiettivi individuali vengono assegnati e valutati dal Direttore Generale sentito il Direttore della Struttura Decentrata.

- internazionalizzazione, gestione efficiente e qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, e, per le strutture amministrative, alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale del Direttore di Ufficio ovvero del Segretario della Struttura Decentrata³;
 - i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali.



La misurazione e valutazione dei comportamenti del Personale senza posizione organizzativa

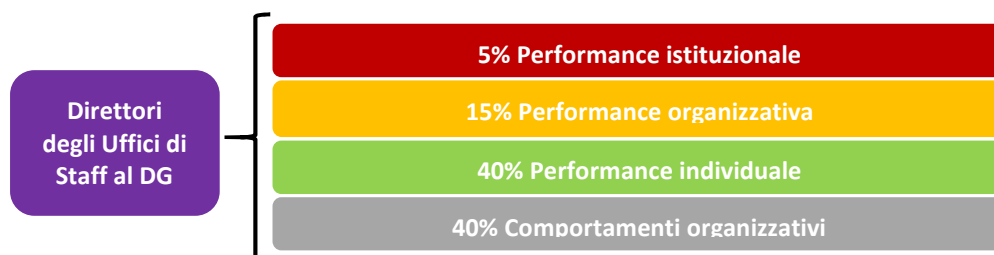
Per il Personale senza posizione organizzativa è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa sulla misurazione dei comportamenti organizzativi da parte del valutatore.

Eccezioni

Sono previste delle eccezioni ai modelli di valutazione della performance individuale sopra descritti per specifiche posizioni organizzative, in particolare per il Personale di Staff al Direttore Generale e ai Dirigenti, per il Personale degli Uffici di Segreteria, per i Tecnici di Laboratorio e per i Tecnologi.

Per i Direttori degli Uffici di Staff al Direttore Generale le dimensioni della valutazione sono:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di appartenenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.

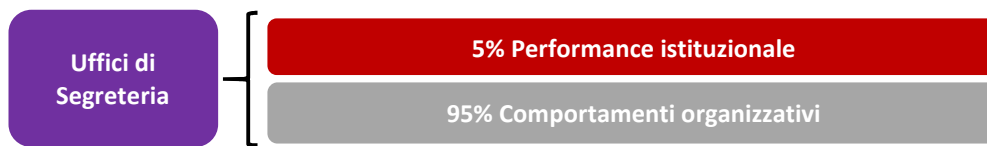


Per i Direttori degli Uffici di Segreteria del Rettore e del Direttore Generale e per il Personale degli Uffici di Segreteria le dimensioni della valutazione sono:

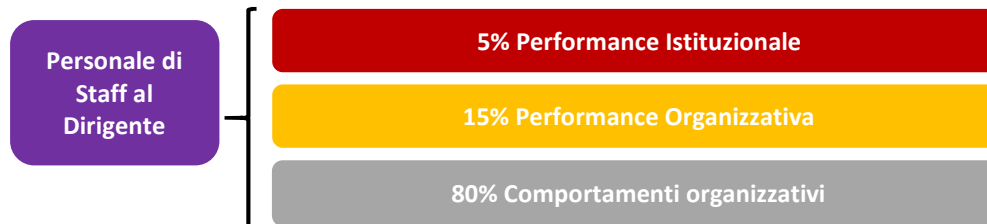
- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta⁴.

³ Nel caso in cui il personale non dipenda da un Direttore di Ufficio, sarà fatto riferimento alla performance individuale del Dirigente dell'Area di appartenenza.

⁴ Nel caso di Direttore di Ufficio di Segreteria del Rettore, i comportamenti organizzativi sono valutati dal Rettore.

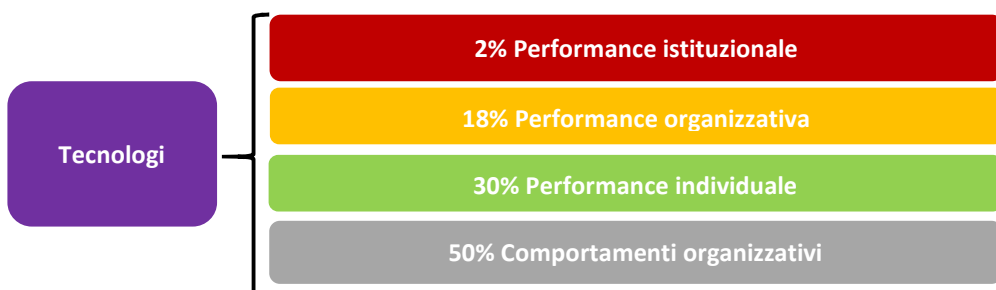
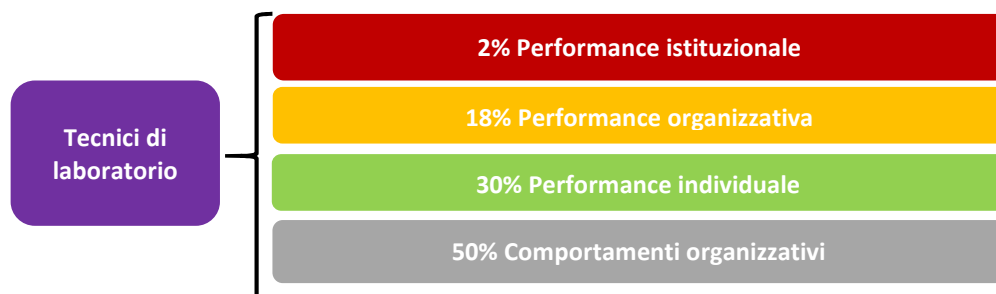


Per il Personale di staff ai Dirigenti la valutazione è composta per il 5% dalla performance istituzionale, per il 15% dalla performance organizzativa dell'area di afferenza e per l'80% dai comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.



Per i Tecnici di Laboratorio e per i Tecnologi le dimensioni della valutazione della performance sono:

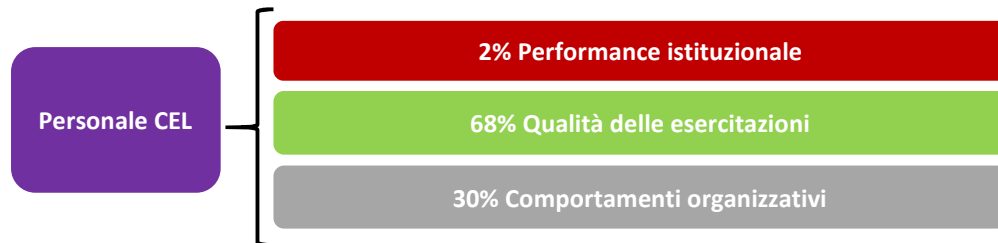
- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, che consiste nel raggiungimento degli obiettivi individuali che vengono assegnati dai Docenti o, nel caso dei Tecnologi, dal Responsabile diretto;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali.



Anche per la valutazione della performance dei Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) si applica la metodologia del *cascading*. Poiché i CEL prestano la propria attività lavorativa per più strutture dipartimentali e Corsi di Laurea, il sistema di *cascading* opera un collegamento diretto con la performance istituzionale, rispettando il principio generale che ogni unità di personale, con la propria prestazione, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

Nella qualità delle esercitazioni (pari al 68% del totale), il 30% è dato dalla valutazione degli studenti/utenti attraverso i risultati del questionario somministrato al termine dei moduli (*customer satisfaction*), mentre il 38% viene valutato dal Responsabile della formazione linguistica che collabora direttamente con il CEL.

I comportamenti organizzativi pesano infine per il 30% e vengono valutati dal Direttore del Centro Linguistico di Ateneo (CLA) e dal/dai referente/i responsabile/i della formazione linguistica cui i CEL rispondono per quanto riguarda gli aspetti inerenti il rapporto di lavoro.



La misurazione del risultato

La valutazione 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;
- comportamenti organizzativi.

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

La valutazione della performance istituzionale, della performance organizzativa dei Dipartimenti e della performance individuale del Direttore Generale

La valutazione della performance istituzionale, della performance organizzativa dei Dipartimenti e della performance individuale 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 del target). La valutazione si intende negativa con un risultato inferiore a 40 punti.

La valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e dei *Service Level Agreement* (SLA) delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative e la valutazione della performance individuale di Dirigenti, Personale tecnico-amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici

In fase di pianificazione, per ogni obiettivo/indicatore/*Service Level Agreement* (SLA) definito per le Aree dell'Amministrazione Centrale e per le altre strutture amministrative e per ogni obiettivo/indicatore attribuito ai Dirigenti e al Personale tecnico-amministrativo, vengono fissati un peso e tre livelli di raggiungimento atteso ben definiti, chiaramente riconducibili agli obiettivi e legati al risultato finale ovvero alla misura dell'impatto. 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).

La presenza di obiettivi con l'identificazione del solo livello target è da considerarsi residuale.

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, a ogni obiettivo/indicatore viene associato 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 target⁵.

Per altre tipologie di obiettivi/indicatori non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici (se proprio, quest'ultimi rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso). In questi casi il valutatore 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 che andranno comunicate tempestivamente al Direttore Generale, anche al fine di rimodulare gli obiettivi e gli indicatori, 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.

La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata dal responsabile diretto rispetto all'adeguatezza e alla frequenza dei comportamenti messi in atto dal soggetto valutato in relazione alle aspettative legate al ruolo dallo stesso ricoperto; a tal proposito, si rimanda all'allegato 1 al presente documento avente ad oggetto le schede dei comportamenti distinte in base ai ruoli organizzativi.

La misura della prestazione su tale dimensione di analisi si basa su una valutazione di sintesi del grado di copertura del ruolo, attraverso una considerazione complessiva sui comportamenti messi in atto dal valutato. Tale valutazione di sintesi, in particolare, viene espressa tramite l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 100 sulla base di quanto indicato nella tabella seguente.

⁵ Esempio: indicatore di riduzione dei costi di gestione al mq; un risultato di 119 €/mq, che si colloca tra soglia e target, determina l'attribuzione di 55 punti.

Livello di raggiungimento	
Soglia	121 €/mq
Target	117 €/mq
Eccellenza	113 €/mq

Livello valutazione	Valutazione	Punteggio
< Soglia	Comportamenti non caratteristici (non rispondente al livello minimo richiesto)	< 40
Soglia	Comportamenti messi in atto nei loro aspetti elementari (livello minimo richiesto)	40
Target	Comportamenti messi in atto nei loro aspetti fondamentali (in linea con le attese)	70
Eccellenza	Comportamenti messi in atto a livello di eccellenza (prestazione eccellente)	100

Il risultato complessivo della valutazione

La media pesata dei punteggi ottenuti sulle singole dimensioni oggetto della valutazione (obiettivi di performance istituzionale, obiettivi di performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti organizzativi) costituisce il risultato complessivo in termini di prestazione. La valutazione si intende negativa con un risultato inferiore a 40 punti. 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 di Struttura decentrata, Direttore di Ufficio, compresi gli Uffici di staff, Tecnico di laboratorio e Tecnologo, 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.

Nel caso in cui la valutazione della performance relativa ai 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 Personale tecnico-amministrativo, Dirigente e CEL sono resi pubblici annualmente in forma aggregata – mediante le funzioni statistiche di media, deviazione standard e coefficiente di variazione – all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito internet di Ateneo.

Risultato complessivo e sistema premiante

Il sistema premiante 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.

Procedure di conciliazione

Nel caso di contestazioni a valle del processo di valutazione, il Direttore Generale nomina un Comitato di Valutazione delle osservazioni. In base al CCNL, il dipendente valutato può, entro 15 giorni dalla sottoscrizione della scheda di valutazione della prestazione, ovvero dalla sua presa visione, formulare un ricorso da inoltrare al vaglio del Comitato, che dovrà sentire il dipendente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, in contraddittorio.

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	I cinque obiettivi identificati nel Piano Strategico di Ateneo, declinati in <i>Policy</i> e Azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, a cui è possibile ricondurre gli Obiettivi Istituzionali e gli obiettivi operativi.
Performance istituzionale	E' 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 dal Rettore e dal Direttore Generale e approvati dal Consiglio di Amministrazione.
Performance organizzativa	E' legata alle Strutture dell'Ateneo ed è rappresentata da più componenti, tra le quali il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.
Obiettivi organizzativi	Obiettivi perseguiti dall'Ateneo la cui realizzazione è demandata alle sue singole Strutture, quali i Dipartimenti, le Strutture Amministrative, le Scuole, i Centri, ecc.... Gli obiettivi organizzativi derivano dalle procedure ANVUR della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dall'Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredimento (AVA), nonché dagli obiettivi di sviluppo di carattere operativo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse.
Obiettivi operativi	Obiettivi definiti dal Piano Integrato, tenendo conto delle prospettive di, prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità. Possono essere sia organizzativi che individuali.
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.
Obiettivi individuali	Obiettivi assegnati ai titolari di incarico dirigenziale (compreso il Direttore Generale), ai titolari di posizione organizzativa (esclusi i Referenti di Settore), ai Tecnici di Laboratorio e ai Tecnologi.



Università
Ca'Foscari
Venezia

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

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 e alla frequenza 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

Aree di comportamento	Definizione	Comportamenti richiesti
Efficacia organizzativa	Garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici riconoscendo le priorità, delegando e supervisionando efficacemente	Pianificazione e controllo
		Delega
		Affidabilità
Leadership	Essere un autorevole punto di riferimento interno ed esterno e creare le condizioni che favoriscano lo sviluppo dello spirito di squadra e la crescita dei collaboratori	Autorevolezza
		Sviluppo dei collaboratori
		Sviluppo del team
Efficacia strategica	Definire soluzioni, tenendo conto delle ricadute più ampie, e agire il cambiamento in prima persona anche in ottica di apprendimento continuo	Sintesi (<i>Problem solving</i> complesso)
		Visione d’insieme
		Cambiamento
Esemplarità	Essere esemplare in termini di supporto alle decisioni della <i>Governance</i> /Direzione Generale, senso di responsabilità ed equità	Allineamento
		Senso di responsabilità
		Equità
Efficacia relazionale	Sviluppare delle relazioni efficaci, modulando il proprio approccio, dimostrando collaborazione e ponendosi in modo costruttivo in situazioni di conflitto	Intelligenza sociale
		Collaborazione
		Gestione del conflitto

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

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Efficacia organizzativa	Pianificazione e controllo	Trova difficoltà nel declinare gli obiettivi strategici o nel monitorare la focalizzazione sulle priorità nella propria Area/Sistema	Declina gli obiettivi strategici in obiettivi operativi e si assicura che la propria Area/Sistema resti focalizzata sulle priorità
	Delega	Accentra su di sé le attività, rendendosi indispensabile; delega senza monitorare	Al fine di favorire l’autonomia e la responsabilizzazione dei diretti collaboratori, delega efficacemente, comunicando le linee guida/informazioni e monitorando l’avanzamento
	Affidabilità	Gli obiettivi/attività della propria Area/Sistema sono raggiunti/gestiti con una qualità inferiore alle attese	Gli obiettivi/attività della propria Area/Sistema sono raggiunti/gestiti in linea con la qualità richiesta
Leadership	Autorevolezza	Non prende posizione; non si fa ascoltare	Si pone in modo autorevole, bilanciando efficacemente fermezza e persuasione, comunicazione e ascolto

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
	Sviluppo dei collaboratori	Non dà <i>feedback</i> o lo fa inefficacemente (con focus solo su aspetti + o -); non stimola il miglioramento continuo/l'innovazione	Si focalizza sullo sviluppo dei collaboratori, fornendo <i>feedback</i> tempestivi e stimolando al miglioramento continuo e all'innovazione
	Sviluppo del <i>team</i>	Non stimola lo spirito di squadra all'interno del <i>team</i> a suo riporto	Alimenta un clima di collaborazione e integrazione all'interno del <i>team</i> a suo riporto
Efficacia strategica	Sintesi (<i>Problem solving</i> complesso)	Non utilizza indicatori di sintesi; analizza eccessivamente i problemi; definisce soluzioni non tenendo conto dei vincoli temporali	Utilizza indicatori di sintesi e definisce soluzioni adattandosi ai vincoli temporali
	Visione d'insieme	Resta focalizzato/a solo sul proprio specifico ambito o sul breve periodo	Opera tenendo conto degli impatti interfunzionali e in una prospettiva di medio-lungo periodo
	Cambiamento	Non agisce i cambiamenti in prima persona; si scoraggia o si pone in modo difensivo in caso di <i>feedback</i> negativi	Guida i cambiamenti, ponendoli in atto in prima persona, e richiede proattivamente <i>feedback</i> , attivandosi per migliorare
Esemplarità	Allineamento	Non supporta le decisioni della <i>Governance</i> /Direzione Generale o lo fa in modo poco efficace	Comunica e supporta efficacemente le decisioni della <i>Governance</i> /Direzione Generale anche quando non condivise pienamente
	Senso di responsabilità	Non prende decisioni; non si assume le responsabilità in caso di eventuali problemi o errori della propria Area/Sistema	Prende prontamente decisioni e si assume la responsabilità anche in caso di eventuali problemi o errori della propria Area/Sistema
	Equità	Valuta le performance in modo iniquo; non valorizza le eccellenze; non evidenzia i <i>gap</i>	Valuta le performance di tutti i dipendenti e collaboratori con equità, valorizzando altresì appieno le eccellenze ed evidenziando chiaramente i <i>gap</i> /aree di miglioramento
Efficacia relazionale	Intelligenza sociale	Non comprende le aspettative e le modalità degli interlocutori; non modula il suo approccio	Comprende le specifiche aspettative e modalità degli interlocutori e modula il suo approccio al fine di sviluppare delle relazioni efficaci
	Collaborazione	Non collabora; si pone in modo polemico in situazioni di confronto individuale e di gruppo	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai colleghi in situazioni di confronto individuale e di gruppo
	Gestione del conflitto	In caso di disaccordo, reagisce in modo aggressivo/dimesso	In caso di disaccordo, gestisce la situazione con diplomazia, ponendosi in modo costruttivo

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

Area di comportamento	Definizione	Comportamenti richiesti
Efficacia organizzativa	Garantire output in linea con le aspettative pianificando, delegando e supervisionando efficacemente	Pianificazione e controllo
		Delega
		Affidabilità
Leadership	Essere il punto di riferimento del team e creare le condizioni che favoriscano lo sviluppo dello spirito di squadra e la crescita dei collaboratori	Autorevolezza
		Sviluppo dei collaboratori
		Sviluppo del <i>team</i>
Efficacia strategica	Definire azioni/soluzioni, tenendo conto delle ricadute più ampie, e porsi in ottica di adattamento e apprendimento continuo	Analisi
		Visione d'insieme
		Adattamento e apprendimento
Esemplarità	Essere esemplare in termini di supporto delle decisioni della Direzione, senso di responsabilità ed equità	Allineamento
		Senso di responsabilità
		Equità
Efficacia relazionale	Sviluppare delle relazioni efficaci, modulando il proprio approccio, dimostrando collaborazione e ponendosi in modo costruttivo in situazioni di conflitto	Intelligenza sociale
		Collaborazione
		Gestione del conflitto

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

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Efficacia organizzativa	Pianificazione e controllo	Trova difficoltà nel definire/monitorare/modificare i piani di lavoro	Pianifica, garantendo un'efficace distribuzione del carico di lavoro e monitora i progressi rispetto alle scadenze/costi, ridefinendo il piano quando necessario
	Delega	Accentra su di sé le attività, rendendosi indispensabile; delega senza monitorare	Al fine di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei diretti collaboratori, delega efficacemente comunicando le linee guida/informazioni e monitorando l'avanzamento
	Affidabilità	Le attività/progetti sono completate con una qualità inferiore alle attese	Le attività/progetti dell'Ufficio sono completate in linea con la qualità richiesta
Leadership	Autorevolezza	Si pone in modo autoritario; non prende posizione; non si fa ascoltare	Si pone in modo autorevole, bilanciando efficacemente fermezza e persuasione, comunicazione e ascolto
	Sviluppo dei collaboratori	Non dà <i>feedback</i> o lo fa inefficacemente (con focus solo su aspetti + o -); non stimola il miglioramento continuo/l'innovazione	Si focalizza sullo sviluppo dei collaboratori, fornendo <i>feedback</i> tempestivi e stimolando al miglioramento continuo e all'innovazione

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
	Sviluppo del <i>team</i>	Non stimola lo spirito di squadra; non crea un buon clima di lavoro	Alimenta un clima di collaborazione all'interno del proprio <i>team</i>
Efficacia strategica	Analisi	Analizza i problemi in modo superficiale; definisce delle soluzioni inapplicabili	Quando necessario, analizza accuratamente i diversi aspetti di un problema e definisce soluzioni affidabili e applicabili
	Visione d'insieme	Resta focalizzato/a solo sul proprio specifico ambito	Definisce azioni/soluzioni/progetti tenendo conto delle ricadute più ampie sui processi di altre Strutture
	Adattamento e Apprendimento	Si blocca di fronte a imprevisti e cambiamenti; si scoraggia o si pone in modo difensivo in caso di <i>feedback</i> negativi	Si adatta prontamente a imprevisti/cambiamenti e accoglie i <i>feedback</i> , attivandosi per migliorare
Esemplarità	Allineamento	Non si allinea con il proprio Responsabile per concordare le linee guida; non supporta le decisioni della Direzione o lo fa in modo poco efficace	Si allinea con il proprio Responsabile per concordare le linee guida e supporta efficacemente le decisioni della Direzione anche quando non condivise pienamente
	Senso di Responsabilità	Non prende decisioni di sua competenza; non si assume direttamente le responsabilità anche in caso di eventuali problemi o errori del proprio Ufficio	Prende le decisioni di sua competenza e si assume direttamente la responsabilità anche in caso di eventuali problemi o errori del proprio Ufficio
	Equità	Valuta le performance in modo iniquo; non valorizza le eccellenze; non evidenzia i <i>gap</i>	Valuta le performance di tutti i dipendenti e collaboratori con equità, valorizzando altresì appieno le eccellenze ed evidenziando chiaramente i <i>gap</i> /aree di miglioramento
Efficacia relazionale	Intelligenza sociale	Non comprende le aspettative e le modalità degli interlocutori; non modula il suo approccio	Comprende le specifiche aspettative e modalità degli interlocutori e modula il suo approccio al fine di sviluppare relazioni unitarie ed efficaci
	Collaborazione	Non collabora; si pone in modo polemico all'interno o all'esterno del proprio Ufficio	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai colleghi all'interno e all'esterno del proprio Ufficio
	Gestione del Conflitto	In caso di disaccordo, reagisce in modo aggressivo/dimesso	In caso di disaccordo, gestisce la situazione con diplomazia, ponendosi in modo costruttivo

Comportamenti organizzativi richiesti ai Segretari di Struttura Decentrata: Segretari di Dipartimento, Segretario della SELISI, Segretario del CICF, Direttore del CIS

Area di comportamento	Definizione	Comportamenti richiesti
Efficacia organizzativa	Garantire output in linea con le aspettative pianificando, delegando e supervisionando efficacemente	Pianificazione e controllo
		Delega
		Affidabilità
Leadership	Essere il punto di riferimento del team e creare le condizioni che favoriscano lo sviluppo dello spirito di squadra e la crescita dei collaboratori	Autorevolezza
		Sviluppo dei collaboratori
		Sviluppo del <i>team</i>
Efficacia strategica	Definire azioni/soluzioni, tenendo conto delle ricadute più ampie, e porsi in ottica di adattamento e apprendimento continuo	<i>Problem solving</i>
		Visione d'insieme
		Adattamento e apprendimento
Esemplarità	Essere esemplare in termini di supporto delle decisioni della Direzione, senso di responsabilità ed equità	Allineamento
		Senso di responsabilità
		Equità
Efficacia relazionale	Sviluppare delle relazioni efficaci, modulando il proprio approccio, dimostrando collaborazione e ponendosi in modo costruttivo in situazioni di conflitto	Intelligenza sociale
		Collaborazione
		Gestione del conflitto

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

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Efficacia organizzativa	Pianificazione e controllo	Trova difficoltà nel definire/monitorare/modificare i piani di lavoro non distribuisce equamente il carico di lavoro	Pianifica efficacemente, garantendo una equa distribuzione del carico di lavoro e monitora i progressi rispetto alle scadenze/costi, ridefinendo il piano quando necessario
	Delega	Accentra su di sé le attività, rendendosi indispensabile; delega senza monitorare	Al fine di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei propri diretti collaboratori, delega efficacemente comunicando le linee guida/informazioni e monitorando l'avanzamento
	Affidabilità	Le attività/progetti sono completate con una qualità inferiore alle attese	Le attività/progetti della Struttura sono completate in linea con la qualità richiesta
Leadership	Autorevolezza	Si pone in modo autoritario; non prende posizione; non si fa ascoltare	Si pone in modo autorevole, bilanciando efficacemente fermezza e persuasione, comunicazione e ascolto
	Sviluppo dei collaboratori	Non dà <i>feedback</i> o lo fa inefficacemente (con focus solo su aspetti + o -); non stimola il miglioramento continuo/l'innovazione	Si focalizza sullo sviluppo dei collaboratori, fornendo <i>feedback</i> tempestivi e stimolando al miglioramento continuo e all'innovazione
	Sviluppo del <i>team</i>	Non stimola lo spirito di squadra; non crea un buon clima di lavoro	Alimenta un clima di collaborazione all'interno del proprio <i>team</i>

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Efficacia strategica	<i>Problem solving</i>	Analizza eccessivamente i problemi; definisce soluzioni inapplicabili	Coglie gli aspetti essenziali di un problema e definisce soluzioni pratiche
	Visione d'insieme	Resta focalizzato/a solo sul proprio specifico ambito	Definisce azioni/soluzioni/progetti tenendo conto delle ricadute più ampie sui processi di altre Strutture
	Adattamento e apprendimento	Si blocca di fronte a imprevisti e cambiamenti; si scoraggia o si pone in modo difensivo in caso di <i>feedback</i> negativi	Si adatta prontamente a imprevisti/cambiamenti e accoglie i <i>feedback</i> , attivandosi per migliorare
Esemplarità	Allineamento	Non si allinea con il proprio Responsabile per concordare le linee guida; non supporta le decisioni della Direzione o lo fa in modo poco efficace	Si allinea con il proprio Responsabile per concordare le linee guida e supporta efficacemente le decisioni della Direzione anche quando non condivise pienamente
	Senso di responsabilità	Non prende decisioni di sua competenza; non si assume direttamente le responsabilità anche in caso di eventuali problemi o errori della propria Struttura	Prende le decisioni di sua competenza e si assume direttamente la responsabilità anche in caso di eventuali problemi o errori della propria Struttura
	Equità	Valuta le performance in modo iniquo; non valorizza le eccellenze; non evidenzia i <i>gap</i>	Valuta le performance di tutti i propri collaboratori con equità, valorizzando altresì le eccellenze ed evidenziando chiaramente i <i>gap</i> /aree di miglioramento
Efficacia relazionale	Intelligenza sociale	Non comprende le aspettative e le modalità degli interlocutori; non modula il suo approccio	Comprende le specifiche aspettative e modalità degli interlocutori e modula il suo approccio, al fine di sviluppare delle relazioni efficaci
	Collaborazione	Non collabora; si pone in modo polemico all'interno o all'esterno della propria Struttura	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai colleghi all'interno e all'esterno della propria Struttura
	Gestione del conflitto	In caso di disaccordo, reagisce in modo aggressivo/dimesso	In caso di disaccordo, gestisce la situazione con diplomazia, ponendosi in modo costruttivo

Comportamenti organizzativi di Segretari di Struttura Decentrata: Segretario CLA e CFSIE

Area di comportamento	Definizione	Comportamenti richiesti
Autorevolezza	Essere un punto di riferimento organizzativo e coordinare efficacemente le progettualità assegnate	<i>Problem solving</i>
		Autorevolezza
		Coordinamento
Affidabilità	Garantire il completamento delle attività in modo tempestivo e qualitativamente adeguato e proporre azioni in ottica di miglioramento continuo	Tenacia
		Affidabilità
		Proattività
Flessibilità	Essere flessibili in termini di adattamento a situazioni nuove/impreviste e di apertura ai punti di vista altrui e all'apprendimento	Flessibilità
		Adattamento
		Apprendimento
Orientamento all'utente	Ascoltare e supportare gli utenti esterni/interni, gestendo in modo costruttivo eventuali reclami	Ascolto dell'utente
		Supporto all'utente
		Gestione dei reclami
Collaborazione	Collaborare efficacemente all'interno e all'esterno della propria Struttura, gestendo con diplomazia eventuali conflitti	Condivisione
		Collaborazione
		Diplomazia

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

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Autorevolezza	<i>Problem solving</i>	Analizza eccessivamente i problemi; definisce soluzioni inapplicabili	Coglie gli aspetti essenziali di un problema e definisce soluzioni pratiche
	Autorevolezza	Non è riconosciuto/a come punto di riferimento organizzativo	È riconosciuto/a come punto di riferimento organizzativo
	Coordinamento	Trova difficoltà nel coordinare le attività/processi/progetti assegnati	Coordina efficacemente le attività/processi/progetti assegnati
Affidabilità	Tenacia	Si scoraggia di fronte agli ostacoli	Mantiene la focalizzazione sull'obiettivo anche di fronte ad ostacoli
	Affidabilità	Completa le attività in ritardo e/o con un livello di qualità inferiore rispetto a quello atteso	Completa le attività tempestivamente e con il livello di qualità atteso
	Proattività	Non propone azioni migliorative/innovative / propone azioni impraticabili	Propone azioni migliorative/innovative praticabili
Flessibilità	Flessibilità	Rimane sulla sua posizione nonostante le evidenze contrarie; non propone soluzioni alternative	Tiene conto dei punti di vista altrui, per valutare situazioni/problemi e propone soluzioni alternative
	Adattamento	Si blocca a fronte di imprevisti o a situazioni nuove	Si attiva prontamente a fronte di imprevisti e di situazioni nuove

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
	Apprendimento	Di fronte a <i>feedback</i> negativi: si scoraggia; si pone in modo difensivo; non si attiva per migliorarsi	È aperto/a ai <i>feedback</i> negativi e si attiva per migliorarsi
Orientamento all'utente	Ascolto dell'utente	Non ascolta/non comprende le esigenze/problemi dell'utente interno/esterno	Ascolta e comprende le esigenze/problemi dell'utente interno/esterno
	Supporto all'utente	Non risolve i problemi dell'utente interno/esterno	Risolve i problemi dell'utente interno/esterno direttamente o coinvolgendo la figura più appropriata
	Gestione dei reclami	In caso di reclami, reagisce in modo aggressivo o troppo distaccato	In caso di reclami, mantiene un approccio rispettoso, calmo e costruttivo
Collaborazione	Condivisione	Non trasmette efficacemente le informazioni e istruzioni ai colleghi	Trasmette ai colleghi, di cui coordina le attività, le informazioni e le istruzioni per l'avanzamento delle attività
	Collaborazione	Non collabora; si pone in modo polemico all'interno o all'esterno della propria Struttura	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai propri colleghi all'interno e all'esterno della propria Struttura
	Diplomazia	In caso di disaccordo con colleghi/responsabile reagisce in modo aggressivo/dimesso	In caso di disaccordo con colleghi/responsabile si pone con calma e rispetto

Comportamenti organizzativi di Referenti di Settore, Segretario Amministrativo ECLT e ruoli equivalenti

Area di comportamento	Definizione	Comportamenti richiesti
Autorevolezza	Essere un punto di riferimento specialistico e coordinare efficacemente le progettualità assegnate	Analisi
		Autorevolezza
		Coordinamento
Affidabilità	Garantire il completamento delle attività in modo tempestivo e qualitativamente adeguato e proporre azioni in ottica di miglioramento continuo	Tenacia
		Affidabilità
		Proattività
Flessibilità	Essere flessibili in termini di adattamento a situazioni nuove/impreviste e di apertura ai punti di vista altrui e all'apprendimento	Flessibilità
		Adattamento
		Apprendimento
Orientamento all'utente	Ascoltare e supportare gli utenti esterni/interni, gestendo in modo costruttivo eventuali reclami	Ascolto dell'utente
		Supporto all'utente
		Gestione dei reclami
Collaborazione	Collaborare efficacemente all'interno e all'esterno della propria Struttura, gestendo con diplomazia eventuali conflitti	Condivisione
		Collaborazione
		Diplomazia

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

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Autorevolezza	Analisi	Analizza i problemi in modo superficiale; fa emergere solo le criticità senza definire una soluzione; eccede in analisi in situazioni di emergenza	Analizza accuratamente un problema, definendo soluzioni affidabili e applicabili e, in emergenza, sa definire delle soluzioni velocemente, sfruttando la sua <i>expertise</i>
	Autorevolezza	Non è riconosciuto/a come punto di riferimento specialistico	È riconosciuto/a come punto di riferimento specialistico
	Coordinamento	Trova difficoltà nel coordinare le attività/processi/progetti assegnati	Coordina efficacemente le attività/processi/progetti assegnati
Affidabilità	Tenacia	Si scoraggia di fronte agli ostacoli	Mantiene la focalizzazione sull'obiettivo anche di fronte ad ostacoli
	Affidabilità	Completa le attività in ritardo e/o con un livello di qualità inferiore rispetto a quello atteso	Completa le attività tempestivamente e con il livello di qualità atteso
	Proattività	Non propone azioni migliorative/innovative; propone azioni impraticabili	Propone azioni migliorative/innovative praticabili
Flessibilità	Flessibilità	Rimane sulla sua posizione nonostante le evidenze contrarie; non propone soluzioni alternative	Tiene conto dei punti di vista altrui, per valutare situazioni/problemi e propone soluzioni alternative

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
	Adattamento	Si blocca a fronte di imprevisti o a situazioni nuove	Si attiva prontamente a fronte di imprevisti e di situazioni nuove
	Apprendimento	Di fronte a <i>feedback</i> negativi: si scoraggia; si pone in modo difensivo; non si attiva per migliorarsi	È aperto/a ai feedback negativi e si attiva per migliorarsi
Orientamento all'utente	Ascolto dell'utente	Non ascolta/non comprende le esigenze/problemi dell'utente interno/esterno	Ascolta e comprende le esigenze/problemi dell'utente interno/esterno
	Supporto all'utente	Non risolve i problemi dell'utente interno/esterno	Risolve i problemi dell'utente interno/esterno direttamente o coinvolgendo la figura più appropriata
	Gestione dei reclami	In caso di reclami, reagisce in modo aggressivo o troppo distaccato	In caso di reclami, mantiene un approccio rispettoso, calmo e costruttivo
Collaborazione	Condivisione	Non trasmette efficacemente le informazioni e istruzioni ai colleghi	Trasmette ai colleghi, di cui coordina le attività, le informazioni e le istruzioni per l'avanzamento delle attività
	Collaborazione	Non collabora; si pone in modo polemico all'interno o all'esterno della propria Struttura	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai propri colleghi all'interno e all'esterno della propria Struttura
	Diplomazia	In caso di disaccordo con colleghi/responsabile reagisce in modo aggressivo/dimesso	In caso di disaccordo con colleghi/responsabile si pone con calma e rispetto

Comportamenti organizzativi dei Tecnici di Laboratorio e dei Tecnologi

Arete di comportamento	Definizione	Comportamenti richiesti
Autorevolezza	Essere un punto di riferimento specialistico e coordinare efficacemente le progettualità assegnate	Analisi
		Autorevolezza
		Coordinamento
Affidabilità	Garantire il completamento delle attività in modo tempestivo e qualitativamente adeguato e proporre azioni in ottica di miglioramento continuo	Tenacia
		Affidabilità
		Proattività
Flessibilità	Essere flessibili in termini di adattamento a situazioni nuove/impreviste e di apertura ai punti di vista altrui e all'apprendimento	Flessibilità
		Adattamento
		Apprendimento
Orientamento all'utente	Ascoltare e supportare gli utenti esterni/interni, gestendo in modo costruttivo eventuali reclami	Ascolto dell'utente
		Supporto all'utente
		Gestione dei reclami
Collaborazione	Collaborare efficacemente all'interno e all'esterno della propria Struttura, gestendo con diplomazia eventuali conflitti	Condivisione
		Collaborazione
		Diplomazia

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

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Autorevolezza	Analisi	Analizza i problemi in modo superficiale; fa emergere solo le criticità senza definire una soluzione; eccede in analisi in situazioni di emergenza	Analizza accuratamente un problema, definendo soluzioni affidabili e applicabili e, in emergenza, sa definire delle soluzioni velocemente, sfruttando la sua <i>expertise</i>
	Autorevolezza	Non è riconosciuto/a come punto di riferimento tecnico/specialistico	È riconosciuto/a come punto di riferimento tecnico/specialistico
	Coordinamento	Trova difficoltà nel coordinare le attività/processi/progetti assegnati	Coordina efficacemente le attività/processi/progetti assegnati
Affidabilità	Tenacia	Si scoraggia di fronte agli ostacoli	Mantiene la focalizzazione sull'obiettivo anche di fronte ad ostacoli
	Affidabilità	Completa le attività in ritardo e/o con un livello di qualità inferiore rispetto a quello atteso	Completa le attività tempestivamente e con il livello di qualità atteso
	Proattività	Non propone azioni migliorative/innovative/propone azioni impraticabili	Propone azioni migliorative/innovative praticabili
Flessibilità	Flessibilità	Rimane sulla sua posizione nonostante le evidenze contrarie; non propone soluzioni alternative	Tiene conto dei punti di vista altrui, per valutare situazioni/problemi e propone soluzioni alternative
	Adattamento	Si blocca a fronte di imprevisti o a situazioni nuove	Si attiva prontamente a fronte di imprevisti e di situazioni nuove

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
	Apprendimento	Di fronte a <i>feedback</i> negativi: si scoraggia; si pone in modo difensivo; non si attiva per migliorarsi	È aperto ai <i>feedback</i> negativi e si attiva per migliorarsi
Orientamento all'utente	Ascolto dell'utente	Non ascolta/non comprende le esigenze/problemi dell'utente interno/esterno	Ascolta e comprende le esigenze/problemi dell'utente interno/esterno
	Supporto all'utente	Non risolve i problemi dell'utente interno/esterno	Risolve i problemi dell'utente interno/esterno direttamente o coinvolgendo la figura più appropriata
	Gestione dei reclami	In caso di reclami, reagisce in modo aggressivo o troppo distaccato	In caso di reclami, mantiene un approccio rispettoso, calmo e costruttivo
Collaborazione	Condivisione	Non trasmette efficacemente le informazioni e istruzioni ai colleghi	Trasmette ai colleghi, di cui coordina le attività, le informazioni e le istruzioni per l'avanzamento delle attività
	Collaborazione	Non collabora; si pone in modo polemico all'interno o all'esterno della propria Struttura	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai propri colleghi all'interno e all'esterno della propria Struttura
	Diplomazia	In caso di disaccordo con colleghi/responsabile reagisce in modo aggressivo/dimesso	In caso di disaccordo con colleghi/responsabile si pone con calma e rispetto

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

Area di comportamento	Definizione	Comportamenti richiesti
Affidabilità	Garantire il completamento delle attività in modo tempestivo e qualitativamente adeguato	Focus
		Tenacia
		Affidabilità
Autonomia	Agire senza la necessità di stimoli esterni e dimostrando iniziativa	Autonomia
		Proattività
Flessibilità	Adattarsi agli imprevisti e usare i feedback come strumento di crescita	Adattamento
		Apprendimento
Orientamento all'utente	Ascoltare e supportare gli utenti esterni/interni, gestendo in modo costruttivo eventuali reclami	Ascolto dell'utente
		Supporto all'utente
		Gestione dei reclami
Collaborazione	Collaborare efficacemente con i colleghi della propria Struttura, gestendo con diplomazia eventuali conflitti	Collaborazione
		Diplomazia

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

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Affidabilità	Focus	Lavora focalizzandosi sul compito e non sul risultato	Lavora con un approccio orientato al risultato
	Tenacia	Si scoraggia di fronte agli ostacoli	Mantiene la focalizzazione sull'obiettivo anche di fronte ad ostacoli
	Affidabilità	Completa le attività in ritardo e/o con un livello di qualità inferiore rispetto a quello atteso	Completa le attività tempestivamente e con il livello di qualità atteso
Autonomia	Autonomia	Ha necessità di ricevere solleciti per completare i lavori assegnati; non rispetta le direttive	Completa con autonomia le proprie attività, rispettando le linee guida/direttive
	Proattività	Non propone idee migliorative praticabili	Propone idee migliorative praticabili
Flessibilità	Adattamento	Si blocca a fronte di imprevisti	Si attiva prontamente a fronte di imprevisti
	Apprendimento	Di fronte a <i>feedback</i> negativi: si scoraggia; si pone in modo difensivo; non si attiva per migliorarsi	È aperto/a ai <i>feedback</i> negativi e si attiva per migliorarsi
Orientamento all'utente	Ascolto dell'utente	Non ascolta/non comprende le esigenze/problemi dell'utente interno/esterno	Ascolta e comprende le esigenze/problemi dell'utente interno/esterno
	Supporto all'utente	Non risolve i problemi dell'utente interno/esterno	Risolve i problemi dell'utente interno/esterno direttamente o coinvolgendo la figura più appropriata

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
	Gestione dei reclami	In caso di reclami, reagisce in modo aggressivo o troppo distaccato	In caso di reclami, mantiene un approccio rispettoso, calmo e costruttivo
Collaborazione	Collaborazione	Tende ad isolarsi o a essere polemico; tiene per sé le informazioni e conoscenze	Chiede e dà supporto anche condividendo informazioni e conoscenze
	Diplomazia	In caso di disaccordo con colleghi/responsabile reagisce in modo aggressivo/dimesso	In caso di disaccordo con colleghi/responsabile si pone con calma e rispetto

Comportamenti organizzativi dei Collaboratori ed Esperti Linguistici

Aree di comportamento	Comportamenti richiesti
Aspetti relativi alle esercitazioni	Rispetto dell'orario di lavoro (esercitazioni, riunioni, ecc...)
	Capacità di lavorare in <i>team</i> (es: disponibilità alla collaborazione e allo scambio di informazioni favorendo sollecitazioni per avanzare progetti specifici di lavoro)
	Capacità di pianificazione e di coordinamento delle proprie attività in funzione degli obiettivi assegnati
Aspetti organizzativi/contrattuali	Rispetto delle procedure amministrative
	Relativamente al rapporto di lavoro: comunicazione agli uffici competenti degli incarichi, della malattia, delle ferie, ecc...
	Relativamente all'attività didattica: corretta compilazione e tenuta dei registri delle attività