



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Redatto ai sensi dell'art. 7 c. 1 D.lgs. n.150 del 2009, così come aggiornato dal D.lgs. n.74 del 2017

Parere del Nucleo di Valutazione del 16 marzo 2022

Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 25 marzo 2022



SOMMARIO

1. INTRODUZIONE.....	3
2. LE FASI DEL CICLO DELLE PERFORMANCE.....	4
3. LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER.....	9
4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE: ISTITUZIONALE, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	12
4.1 La misurazione e valutazione della Performance Istituzionale	12
4.2 La misurazione e valutazione della Performance Organizzativa	14
4.3 La misurazione e valutazione della Performance Individuale del PTA	15
5. PROCEDURE E METODI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	18
5.1 La misurazione dei risultati del PTA.....	18
5.2 La misurazione dei comportamenti organizzativi.....	19
5.3 Monitoraggio e gestione criticità in corso d'anno.....	21
5.4 La misurazione della performance del personale in smart working	21
5.5 Valutazione finale della performance	22
5.6 Procedura di conciliazione.....	22
5.7 Dalla performance al Sistema della erogazione degli incentivi	23
ALLEGATO 1: SCHEDE PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI.....	25
Direttore Generale	25
Dirigenti	27
Personale di Cat. EP titolari di posizione organizzativa e figure ad essi equiparati (segretari di struttura)	29
Personale di cat. EP senza posizione organizzativa oppure senza o con FS 4 aree.....	31
Personale di cat. C e D titolare di posizione organizzativa amministrativa	33
Personale di cat. C e D titolare di posizione organizzativa tecnica (tecnici di laboratorio o FS).....	35
Personale di cat. C e cat. D senza posizione organizzativa.....	36
Personale di cat B senza posizione organizzativa.....	37



1. INTRODUZIONE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (abbreviato in “SMVP”) è un documento metodologico, di cui l’art. 7 e ss. del D.Lgs. 150/2009 definiscono le modalità di adozione e i contenuti, attraverso il quale le amministrazioni pubbliche danno attuazione al Ciclo di Gestione della Performance, valutando annualmente la performance organizzativa e individuale.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche (art. 3 del D.Lgs. 150/2009).

Nel corso del 2017 è entrato in vigore il D.Lgs. 74/2017 in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r) della Legge 124/2015. ANVUR ha commentato le novità introdotte in due documenti: il primo, pubblicato il 3 luglio 2017, dal titolo “Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”; il secondo, dal titolo “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, pubblicato in data 20 dicembre 2017. ANVUR ha inoltre pubblicato a gennaio 2019 le Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, con l’obiettivo di fornire agli atenei indicazioni utili per orientarsi nel non facile compito dell’integrazione, in particolare con il ciclo di bilancio.

Sono inoltre documenti di riferimento:

- le Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (Linee guida n. 2/2017) adottate dal Dipartimento della funzione pubblica con lo scopo di fornire indicazioni in ordine alla progettazione e alla revisione annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (nel seguito SMVP) che ogni amministrazione adotta ai sensi dell’art. 7 del d.lgs. 150/2009
- le Linee guida sulla valutazione partecipativa (Linee guida n. 4/2019) adottate dal Dipartimento della funzione pubblica con lo scopo di fornire alle amministrazioni pubbliche gli indirizzi metodologici per favorire la partecipazione di cittadini ed utenti alla valutazione della performance organizzativa, in attuazione di quanto previsto dagli articoli 7 e 19 bis del d.lgs. 150/2009, modificato dal D.lgs 74/2017

L’emergenza sanitaria causata dalla diffusione del SARS-CoV-2 ha reso necessario adottare un insieme di misure volte a favorire il distanziamento fisico e sociale, andando a modificare profondamente ed in maniera estesa le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, al fine di garantire la tutela della salute dei lavoratori. Il lavoro agile ha costituito la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa in fase emergenziale.

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), è stato introdotto all’articolo 6 del decreto legge n. 80/2021, “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Il PIAO ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni, tra cui anche il Piano delle performance.

La normativa prevede che il Sistema venga aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

L'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance tiene conto dell'articolo 6 "Valutazione e monitoraggio" del DM 19 ottobre 2020, in cui si chiede di adeguare i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi.

Nel processo di revisione sono stati utilizzati anche gli spunti emersi dalle difficoltà riscontrate in corso di implementazione del sistema negli ultimi due anni, i suggerimenti e le raccomandazioni del Nucleo, il recente DM 1154/2021 (con particolare riferimento all'allegato E), dei confronti con i referenti della performance di altri atenei, raccolti attraverso il Gruppo di lavoro Programmazione, controllo e performance organizzativa del CODAU (Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie).

2. LE FASI DEL CICLO DELLE PERFORMANCE

Il ciclo della performance si articola in programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance (Figura 1) e il SMVP è l'insieme di tecniche, risorse e processi che ne assicurano lo svolgimento.

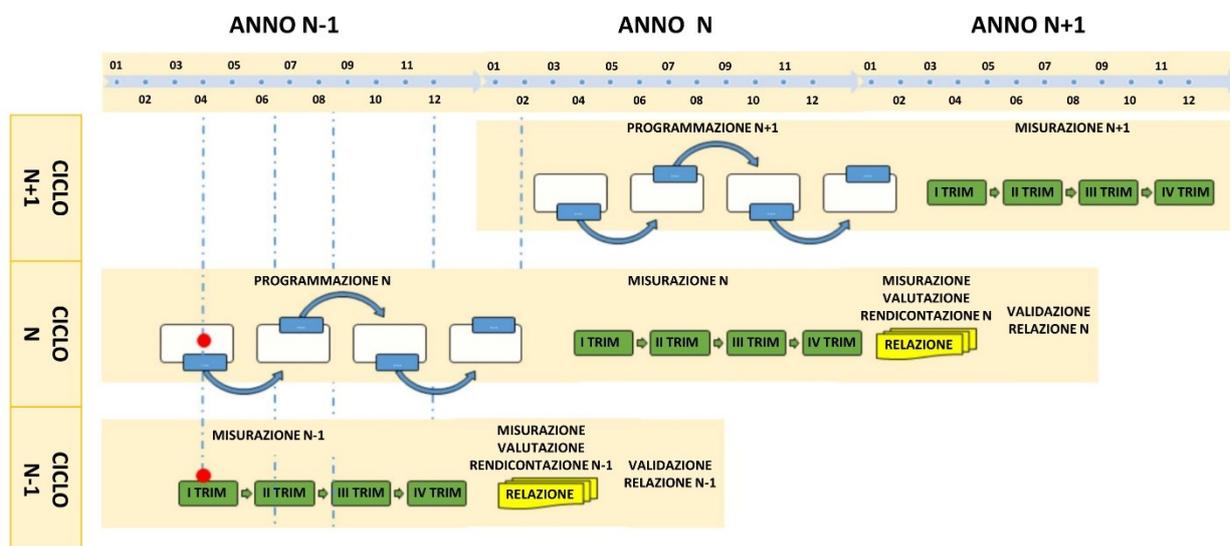
Figura 1 – Il ciclo della performance



La sequenza temporale delle fasi del ciclo della Performance è rappresentata in Figura 2. Sull'asse orizzontale è riportato il calendario di tre anni, rispettivamente N-1, N, N+1. L'asse verticale invece permette di vedere come nell'arco di un anno ci siano più cicli che coesistono. Ad esempio a giugno

dell'anno N è attiva la programmazione del ciclo N + 1, la misurazione e il monitoraggio del ciclo dell'anno N e la rendicontazione del ciclo N-1.

Figura 2 – La sequenza temporale del ciclo della Performance

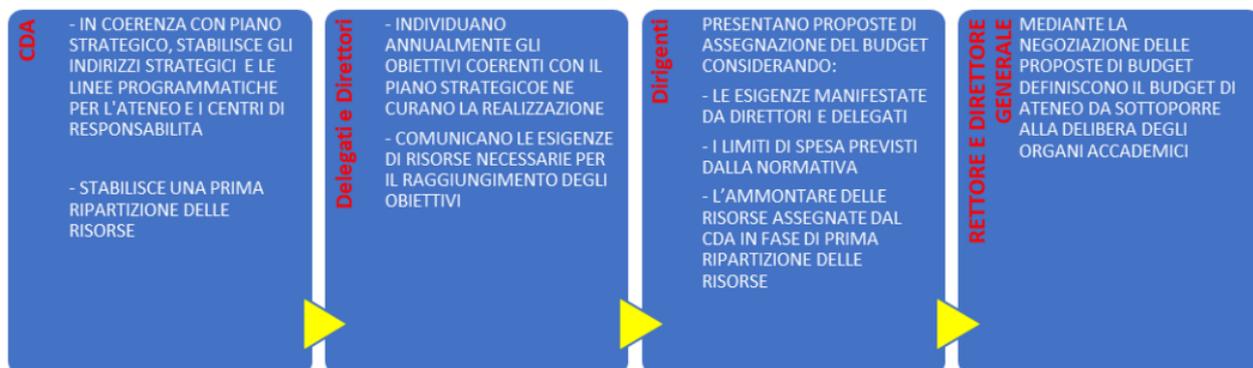


Nella prima fase del ciclo (**programmazione**), si definiscono gli obiettivi che l'Ateneo vuole raggiungere nel breve periodo e nel medio-lungo periodo (si veda anche Tabella 1 per gli attori etempi).

La programmazione si articola in:

- definizione e aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo, tenendo conto anche del livello e della qualità dei servizi da garantire ai cittadini, che identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso;
- identificazione del legame tra risorse economiche e obiettivi strategici, attraverso il documento di budget triennale (Budget Economico triennale e Budget degli investimenti);
- definizione della pianificazione operativa (Piano delle Performance), attraverso la quale vengono declinati gli obiettivi di tipo organizzativo e gestionale per le diverse Strutture dell'Ateneo. Nella definizione degli obiettivi del personale, sono coinvolte sia la componente accademica, principalmente i Direttori di Dipartimento e il Presidente della Scuola di Medicina, che la componente amministrativa principalmente i Dirigenti e il management. Il Piano della Performance è approvato annualmente, entro il 31 gennaio dal Consiglio di Amministrazione;
- pianificazione degli interventi formativi necessari per il raggiungimento degli obiettivi.

Il raccordo tra pianificazione strategica e budget è stato esplicitato e approvato nel C.d.A del 23 giugno 2021. La revisione del processo di programmazione economico-finanziaria l'ha ancorato al quadro strategico di riferimento e ha definito un più efficiente ed efficace processo di budgeting, illustrato nella figura seguente.



All'interno e nel rispetto della tempistica e dei ruoli assegnati dalla regolamentazione di Ateneo, questo nuovo processo di budgeting risponde alle esigenze di integrazione tra documenti di programmazione e pianificazione e al contenimento di costi soggetti a limiti di spesa

L'output della fase di programmazione non è unico, ma include diversi documenti di programmazione (anche in virtù delle diverse finalità degli atti di programmazione previsti dalle disposizioni normative vigenti):

1. Piano Strategico e successivi aggiornamenti; Programmazione triennale ai sensi della legge 43/2005
2. Budget economico triennale
3. Piano della performance
4. Piano della formazione

La fase di **misurazione** serve a quantificare: i risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso (performance istituzionale), i contributi delle varie unità organizzative (performance organizzativa), i contributi individuali (performance individuali).

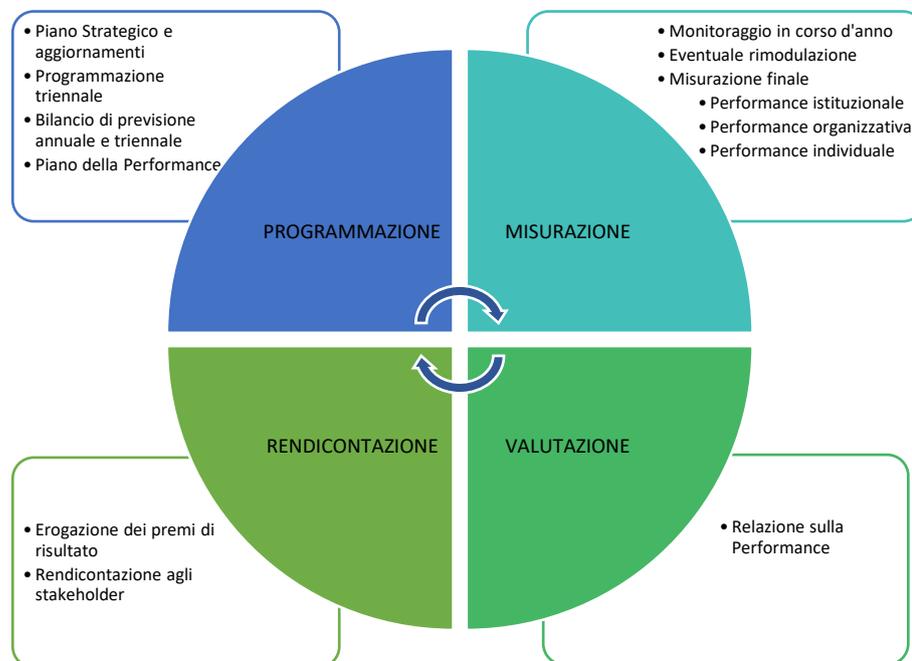
La misurazione è realizzata in momenti differenti. È prevista una misurazione intermedia (monitoraggio degli obiettivi), che viene effettuata in una finestra temporale definita, generalmente a settembre. In seguito al monitoraggio può essere necessaria una correzione della programmazione, che è esercitata internamente dall'Ateneo ed è verificata dal Nucleo di Valutazione (con funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione – OIV).

Al termine dell'anno viene effettuata una misurazione finale.

In base al livello di raggiungimento degli obiettivi misurato rispetto ai target prefissati, si effettua la **valutazione**, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

La fase di valutazione ha come output la Relazione sulla performance, che deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno. L'adozione della relazione sulla performance è condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato.

Il ciclo si conclude con la **rendicontazione** dei risultati raggiunti nella Relazione sulla performance, che è rivolta a tutti i principali stakeholders interni ed esterni e che è pubblicata sul sito di Ateneo nella sezione denominata “Amministrazione trasparente”.



Nella Tabella 1 sono riportate le attività, i tempi, gli attori e i documenti principali in cui si articola il processo di gestione del ciclo delle performance.

Tabella 1 – Attività, tempi, attori e documenti nella gestione del ciclo delle performance

Attività	Tempi	Attori	Documenti
Adozione Piano Strategico	Approvato a inizio del mandato del Rettore, aggiornamento annuale	Rettore, Prorettore, Delegati, Direttore Generale, SA, CdA	Piano Strategico 2019-2024; aggiornamento annuale
Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico	Luglio-settembre (anno n-1)	Rettore, Prorettore, Delegati, DG, Dirigenti SA, CdA	Delibera con indirizzi e linee programmatiche per il triennio
Proposta degli obiettivi annuali dei Dipartimenti e dei Delegati	Luglio-settembre (anno n-1)	Dipartimenti Delegati	Proposta degli obiettivi annuali dei Dipartimenti
Formulazione proposte di budget (correlate alla definizione degli obiettivi)	Luglio-settembre (anno n-1)	Dipartimenti Delegati Dirigenti	Proposta budget con relazione illustrativa

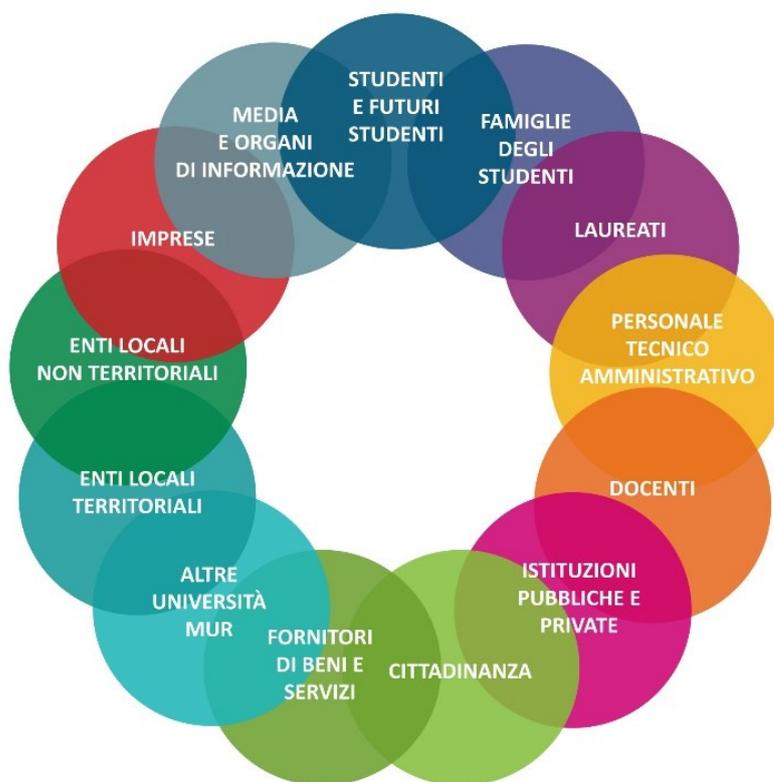


Attività	Tempi	Attori	Documenti
Negoziazione e attribuzione del budget	Settembre-novembre (anno n-1)	DG, Dirigenti	Budget annuale e triennale
Aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione performance (SMVP)	Dicembre (anno n-1)	DG	SMVP aggiornato
Parere vincolante sul SMVP	Dicembre (anno n-1)	NuV	SMVP aggiornato
Approvazione budget	Dicembre (anno n-1)	CdA	Budget annuale e triennale
Approvazione SMVP	Gennaio (anno n)	CdA	SMVP aggiornato
Approvazione Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e assegnazione obiettivi al DG	Gennaio (anno n)	CdA	PIAO Obiettivi DG
Assegnazione obiettivi dirigenti, responsabili strutture di I e II livello (servizi e uffici)	Febbraio (anno n)	DG	DDG di assegnazione degli obiettivi; caricamento schede obiettivi su U-gov
Definizione degli obiettivi annuali dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina	Febbraio (anno n)	Dipartimenti e Scuola di Medicina	Obiettivi annuali dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina
Monitoraggio intermedio ed eventuale rimodulazione	Settembre (anno n)	DG, dirigenti, responsabili servizi e uffici Dipartimenti e Scuola di Medicina	Schede di monitoraggio su U-gov; DDG di rimodulazione
Raccolta dati e valutazione risultati raggiunti	Gennaio-marzo (anno n+1)	DG, dirigenti, responsabili servizi e uffici Dipartimenti e Scuola di Medicina	Schede risultato su U-gov
Valutazione comportamenti	Gennaio-marzo (anno n+1)	DG, dirigenti, responsabili servizi e uffici Dipartimenti e Scuola di Medicina	Schede comportamenti su U-gov
Valutazione DG	Maggio-giugno (anno n+1)	DG Nucleo Rettore/CdA	Relazione DG Proposta di valutazione del DG NuV
Elaborazione ed approvazione della relazione sulla performance	Maggio-giugno (anno n+1)	DG/CdA	Relazione sulla Performance
Validazione della relazione	Giugno (anno n+1)	NuV	Documento di valutazione

3. LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER

Le recenti linee guida sulla valutazione partecipativa nelle pubbliche amministrazioni (Linee guida n.4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica) hanno indicato nella realizzazione di una mappa degli stakeholder (portatori di interesse) il punto di partenza del processo di valutazione partecipativa.

Gli stakeholder più rilevanti per l'Ateneo, sono rappresentati nella seguente Figura 3.



La matrice **POTERE/INFLUENZA – INTERESSE** è il modello che è stato utilizzato per la classificazione degli stakeholder e per la pianificazione del coinvolgimento. La matrice suddivide gli stakeholder in quattro gruppi, utilizzando due dimensioni: il potere di influenzare il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo (sia positivamente che negativamente) e l'interesse verso i servizi e le attività svolte dall'Ateneo. I quattro gruppi che si ottengono sono:

- Stakeholder chiave, caratterizzati da alto livello di potere e di interesse
- Stakeholder influenzatori del contesto, con un alto livello di potere ma un basso interesse
- Stakeholder deboli, che hanno un basso potere/influenza ma un alto interesse
- Stakeholder marginali, con un basso livello di potere e di interesse

La Tabella seguente ripartisce gli stakeholder elencati in figura nei quattro gruppi sopra elencati.

		POTERE/INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	BASSO	Stakeholder marginali Fornitori	Stakeholder influenzatori del contesto Altre Università, MUR
	ALTO	Stakeholder deboli Futuri studenti Famiglie studenti Cittadinanza Media e organi di informazione	Stakeholder chiave Studenti, PTA, Docenti Laureati Enti locali non territoriali (Camera di Commercio, ASL, Ordini, ...) Enti locali territoriali (Comuni, Province, ...) Imprese Istituzioni pubbliche e privati

La valutazione partecipativa richiede il potenziamento del ruolo degli stakeholder, prevedendo il loro coinvolgimento nella valutazione della performance organizzativa.

Dopo aver classificato per tipologia i portatori di interesse all'attività e agli obiettivi dell'Ateneo, sono state analizzate le attività e i servizi su cui applicare il modello della valutazione partecipativa e gli strumenti per attuarla, ben sapendo che il coinvolgimento dei cittadini/utenti dovrà riguardare tutte le attività principali. Nella Tabella seguente sono riepilogate, a titolo di esempio, alcune attività valutate, con l'indicazione degli stakeholder coinvolti, la modalità di coinvolgimento, i tempi e la dimensione della performance coinvolta.

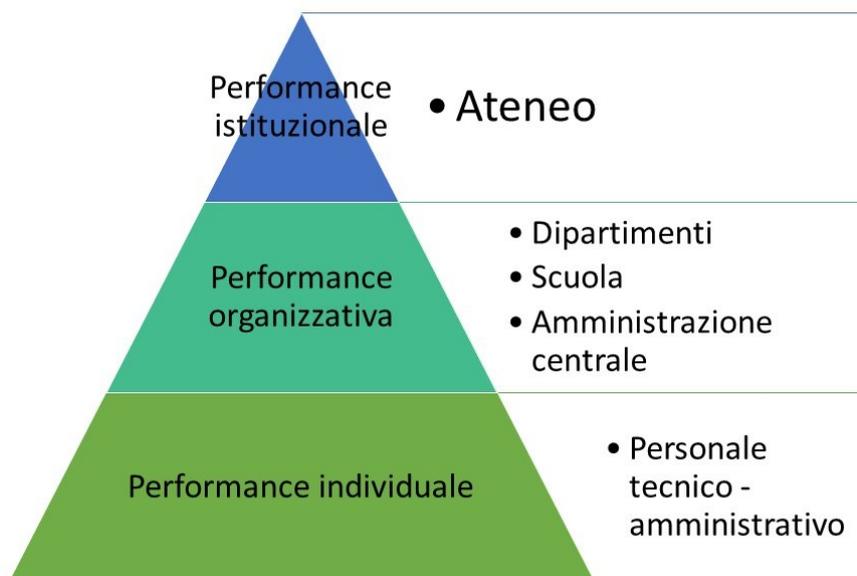


Servizi e attività valutate	Stakeholder coinvolti	finalità	Strumenti e metodi	tempi	Dimensione Performance coinvolta
benessere organizzativo	personale tecnico amministrativo	riscontro sulla qualità lavorativa confronto con altri atenei	questionario good practice	annuale	performance direttore generale
efficacia dei servizi erogati	personale tecnico amministrativo docenti, ricercatori, dottorandi	riscontro sulla qualità di alcuni servizi amministrativi confronto con altri atenei	questionario good practice	annuale	performance organizzativa
efficacia dei servizi erogati	studenti iscritti	riscontro sulla qualità di alcuni servizi amministrativi confronto con altri atenei	questionario good practice	annuale	performance organizzativa
didattica erogata	studenti iscritti	riscontro sulle modalità di erogazione dell'insegnamento	questionario AVA	semestrale	performance istituzionale
percorso universitario	laureandi/laureati	valutazione del percorso universitario svolto	questionario al-malaurea	annuale	performance istituzionale
tirocini	aziende/imprese/enti e tirocinanti	valutazione dell'esperienza di tirocinio	questionari	annuale	performance organizzativa
interazione Ateneo/Territorio	enti locali territoriali	livello soddisfazione nell'interazione con l'Ateneo e criticità riscontrate	questionario stakeholder di sede	annuale	performance istituzionale
progettazione dei corsi di studio	imprese/laureati/enti locali/aziende	coerenza del percorso formativo rispetto alle esigenze del mercato	questionario stakeholder dei corsi di studio	almeno annuale	performance istituzionale

4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE: ISTITUZIONALE, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Le dimensioni della performance sono tre:

- Performance istituzionale
- Performance organizzativa
- Performance individuale



4.1 La misurazione e valutazione della Performance Istituzionale

La performance istituzionale riguarda i risultati dell'Ateneo nel suo complesso. La valutazione della performance istituzionale è volta a misurare la capacità dell'Ateneo di promuovere e realizzare le politiche strategiche di Ateneo (ricerca, didattica, terza missione, sostenibilità) che sono state definite nel Piano Strategico di Ateneo e il suo posizionamento rispetto ai principali indicatori forniti da MUR e/o ANVUR. Sono inclusi gli esiti delle valutazioni dei servizi da parte degli stakeholder.

I criteri di valutazione della performance delle istituzioni pubbliche sono:

- Efficienza
- Efficacia
- Economicità
- Equità

A parità di risorse impiegate, in base ai risultati intermedi/output (intesi come servizi erogati e attività svolte) si misura l'efficienza. Misurando i risultati finali/outcome (impatto sulle aree) si valuta l'efficacia, mentre l'economicità e l'equità sono trasversali al processo.

La misurazione della performance richiede necessariamente un approccio multidimensionale, strutturato con indicatori di tipologia differente, volti a misurare:

- gli output (ad esempio il numero medio di articoli pubblicati),
- gli outcome (ad esempio il numero di citazioni per articolo),
- l'efficacia (ad esempio il numero di citazioni per docente),
- l'efficienza (ad esempio il numero di articoli per docente)
- l'equità (ad esempio confrontando la performance di uomini e di donne).

La performance dell'Ateneo viene misurata tramite alcuni indicatori di sistema, definiti a livello ministeriale e utilizzati dal MUR per l'assegnazione di fondi e punti organico, e gli indicatori che misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il monitoraggio del Piano Strategico, attraverso l'esplicitazione degli obiettivi e dei relativi target, ha permesso di alimentare una tabella che conta complessivamente più di **460 indicatori**.

A partire dal consistente numero di indicatori è stata avviata la fase di selezione di quelli più adatti ad alimentare il Cruscotto di ateneo per il Monitoraggio del Piano Strategico, costruito con la metodologia della Balanced Scorecard, con le quattro prospettive.



Il Cruscotto è stato implementato con PowerBI (applicativo di Business Intelligence). Ogni scheda del Cruscotto è dedicata ad una sola prospettiva e contiene per riga gli indicatori collegati allo stesso tipo di priorità strategica.

Ogni indicatore è all'interno di un box (KPI) che ne identifica la descrizione, il valore di monitoraggio e subito sotto il target assegnato con la distanza percentuale tra monitoraggio e target. Anche il colore dell'indicatore è immediatamente riconducibile allo stato di avanzamento. Nel seguito un estratto, a mero titolo di esempio, del cruscotto con alcuni indicatori.



Ai fini della valutazione della performance di Ateneo verranno scelti dal CdA alcuni indicatori presenti nel cruscotto in stretta e riscontrabile coerenza con il Piano Strategico. Il set di indicatori scelti è allegato al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) o altro documento equipollente in ragione dell'evoluzione normativa, approvato annualmente dagli Organi accademici entro il 31 gennaio (per il 2022 entro il 30 aprile 2022).

4.2 La misurazione e valutazione della Performance Organizzativa

Il collegamento tra gli obiettivi strategici di Ateneo e gli obiettivi di performance organizzativa è uno dei principi cardine della gestione della performance.

La Performance organizzativa comprende tutte le attività istituzionali dell'Ateneo ed è riferita sia a quelle accademiche (Dipartimenti, Scuola di Medicina e Scuola di dottorato), sia a quelle amministrative (Aree dell'Amministrazione Centrale).

La misurazione della performance organizzativa di ogni struttura organizzativa avviene attraverso gli indicatori associati agli obiettivi strategici propri della struttura organizzativa (Piano Strategico di Dipartimento/ Scuola) o dell'Ateneo per le aree dell'Amministrazione Centrale. Sono inoltre considerati gli esiti della soddisfazione degli stakeholder, attraverso le indagini di customer elencate nel paragrafo 2.

Ai fini della valutazione della performance organizzativa verranno scelti alcuni indicatori presenti nel cruscotto dei Dipartimenti/ Scuola e nel cruscotto di Ateneo. Il set degli indicatori scelti per ciascuna unità organizzativa è allegato al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) o altro documento equipollente in ragione dell'evoluzione normativa, approvato annualmente dagli Organi accademici entro il 31 gennaio (per il 2022 entro il 30 aprile 2022).

4.3 La misurazione e valutazione della Performance Individuale del PTA

La valutazione della performance è estesa a tutto il personale tecnico amministrativo che abbia svolto almeno 30 giorni di servizio effettivi (escluse ferie e altre assenze).

La Performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati da ogni individuo che opera nell'Ateneo, ovvero il contributo che offre al conseguimento della performance dell'organizzazione.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- **i risultati**, riferiti agli obiettivi annuali, assegnati con decreto del direttore generale, a loro volta distinguibili in:
 - risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza
 - risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce
 - risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati
- **i comportamenti**, riferiti al "come" ciascuno svolge le proprie attività all'interno dell'organizzazione. Nell'ambito della valutazione dei comportamenti viene data rilevanza anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Le dimensioni e relativo peso che compongono la valutazione per ciascuna figura professionale sono esplicitate nella Tabella 2.

Le caratteristiche che un buon obiettivo deve avere possono essere sintetizzate attraverso l'acronimo SMART.

S	SPECIFICO	dovrà essere chiaro cosa, dove, quando e come ovvero la situazione su cui si focalizza l'azione
M	MISURABILE	l'obiettivo deve tradursi in un numero
A	ACCESSIBILE	le risorse umane impegnate devono essere messe nelle condizioni operative di raggiungere il risultato
R	REALISTICO	il valore fissato deve essere frutto di una riflessione ponderata che accerti i reali presupposti di fattibilità, ovvero che non si tratti di un desiderio destinato a evaporare alle prime difficoltà
T	TEMPORALE	ogni obiettivo ha un suo tempo di realizzazione, meglio ancora se viene suddiviso in sotto-periodi

In fase di pianificazione, a ciascun obiettivo viene associato un indicatore da utilizzare per valutarne il raggiungimento.

I criteri per la definizione degli indicatori da utilizzare per la misurazione degli obiettivi sono:

- *rappresentatività* delle attività di competenza;
- *controllabilità*, per essere riconducibili agli ambiti di competenza;
- *misurabilità*, basati per quanto possibile su dati quantitativi;
- *indipendenza*, dall'apprezzamento soggettivo del Valutatore;
- *frequenza*, rilevabili a intervalli temporali prestabiliti;

- *trasparenza*, del processo di raccolta e di elaborazione delle informazioni.

Il processo che porta all'assegnazione degli obiettivi di struttura/ufficio è strettamente connesso alla pianificazione strategica. A partire dal Piano Strategico e dalle schede di budget a inizio anno sono estrapolati gli obiettivi che prevedono il coinvolgimento delle varie unità organizzative. Le bozze sono inviate ai responsabili delle varie strutture/uffici per le eventuali modifiche/integrazioni/cancellazioni. Al termine del confronto il direttore generale procede con l'assegnazione degli obiettivi con Decreto Direttoriale.

Nello schema utilizzato per l'assegnazione degli obiettivi è presente la colonna in cui esplicitare la priorità strategica, la colonna con la fonte, in cui viene indicato se proviene dal Piano Strategico, dal budget o se è una proposta dell'unità organizzativa, la colonna con il dato iniziale se è presente ed il target.

I dati e le informazioni richiesti dal sistema degli indicatori definiti ogni anno sono, in linea di massima, già presenti nei sistemi informativi di Ateneo. Qualora non lo fossero, potranno essere raccolti per il processo di valutazione della performance.

Tabella 2 - Le dimensioni e relativo peso nella valutazione individuale per le diverse tipologie di personale coinvolto nel processo di valutazione

Figura professionale	Dimensioni					
	Performance istituzionale	Performance organizzativa			Performance individuale	
	Indicatori di performance istituzionale e Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Amm. Centrale Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Dipartimenti Scuola Soddisfazione degli stakeholder	Obiettivi di servizio/ ufficio/ dipartimento/ scuola	Obiettivi individuali	Competenze trasversali
Direttore Generale	30				50	20
Dirigenti	10	20			50	20
Personale di cat EP titolare di PO afferente all'AC		10		60		30
Personale di cat EP o D titolare di PO - SAD /Scuola			10	60		30
Personale di categoria EP con o senza FS					50	50
Personale di categoria D con PO afferente all'AC		20		30		50



Personale di categoria D o C con FS afferente all'AC (esclusi responsabili tecnici, rifiuti speciali, sicurezza e autisti)			20			30	50
Personale di categoria D con PO afferente ai dipartimenti/ scuola (MDQ)				20		30	50
Personale di categoria C o D con FS afferente ai dipartimenti/ scuola (esclusi responsabili tecnici)				20		30	50
Restante personale							100

5. PROCEDURE E METODI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1 La misurazione dei risultati del PTA

L'assegnazione degli obiettivi avviene per incarichi di responsabilità/funzione specialistica della durata di almeno tre mesi.

L'assegnazione di un obiettivo comporta:

- a) l'individuazione del legame obiettivo/priorità strategiche di Ateneo
- b) la descrizione dell'obiettivo con elementi che aiutino a caratterizzarlo in fasi e/o attività e a esplicitare gli output attesi
- c) la scelta di un indicatore
- d) l'individuazione dei criteri di misura
- e) il *targeting* (livello di risultato atteso), cioè l'assegnazione a ogni obiettivo di un valore da raggiungere
- f) il peso dell'obiettivo
- g) la tipologia di impatto prevalente rispetto a: efficienza, efficacia, reputazione e qualità

La misurazione del risultato raggiunto per ogni obiettivo è effettuata dal Valutatore in base all'indicatore concordato. La valutazione è espressa con una scala di cinque valori:

1) risultato non raggiunto	l'obiettivo non è raggiunto;
2) risultato scarsamente raggiunto	il livello di raggiungimento minimo atteso, raggiungendo il quale una performance comincia a essere considerata positiva
3) risultato parzialmente raggiunto	la performance è considerata discreta e l'obiettivo si considera conseguito a un livello di raggiungimento intermedio
4) risultato quasi completamente raggiunto	la performance è considerata buona anche se l'obiettivo non è stato completamente raggiunto
5) risultato totalmente raggiunto	corrisponde a un pieno raggiungimento dell'obiettivo

In base alla misura del risultato raggiunto è definito il punteggio da assegnare su ciascun obiettivo secondo la tabella seguente:



Risultato	PUNTI
1 – non raggiunto	0
2 – scarsamente raggiunto	30
3 – parzialmente raggiunto	60
4 – quasi completamente raggiunto	85
5 – totalmente raggiunto	100

5.2 La misurazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione della performance individuale tiene conto anche della misurazione dei comportamenti organizzativi. Essa si affianca al raggiungimento degli obiettivi assegnati, integrandole in un unico sistema.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è ponderata in maniera decrescente rispetto al ruolo professionale ricoperto, attribuendo pertanto una minore valenza percentuale per i ruoli professionali apicali caratterizzati da elevata responsabilità, dalle risorse umane e finanziarie gestite e dal coordinamento di più unità organizzative. Essa, invece, risulta preponderante per il personale tecnico amministrativo senza responsabilità gestionali o a cui non vengano assegnati obiettivi, la cui realizzazione dipenda da responsabilità specifiche.

Le schede utilizzate per la misurazione dei comportamenti organizzativi sono differenziate per i seguenti profili:

Direttore Generale	8 aree comportamentali
Personale Dirigente	8 aree comportamentali
Personale di Cat. EP titolari di posizione organizzativa	7 aree comportamentali
Personale di cat. EP senza posizione organizzativa	5 aree comportamentali
Personale di cat. C e D titolare di posizione organizzativa amministrativa	5 aree comportamentali
Personale di cat. C e D titolare di posizione organizzativa tecnica	5 aree comportamentali
Personale di cat. C e D senza posizione organizzativa	5 aree comportamentali
Personale di cat B senza posizione organizzativa	4 aree comportamentali

Le schede sono allegate al presente documento.



Tutte le schede hanno una scala valutativa da 1 a 5 così suddivisa:

scala	Livello corrispondente
1	il comportamento non soddisfa per nulla le attese
2	il comportamento è notevolmente deviante dalle attese e solo in minima parte corrisponde alle attese
3	il comportamento è mediamente soddisfacente e mediamente in linea con le attese
4	il comportamento è stabilmente soddisfacente ma non corrisponde completamente alle attese
5	il comportamento è pienamente soddisfacente e corrisponde o supera le attese

La misura è data dalla frequenza con cui ogni comportamento è stato osservato durante le attività svolte nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza. La misurazione avviene in sede della valutazione finale della performance, secondo i modi descritti nel successivo paragrafo 5.5, previa autovalutazione del valutato.

Per ogni scheda si calcola la media aritmetica, compresa tra 1 e 5.

Il punteggio da utilizzare per la valutazione complessiva, compreso tra 0 e 100, si ottiene a partire dalla valutazione media, arrotondata a una cifra decimale dopo la virgola, secondo la tabella seguente:

Valutazione media	Punti per la valutazione complessiva
Da 1 a 2	0
Da 2,1 a 2,4	20
Da 2,5 a 2,9	40
Da 3 a 3,1	70
Da 3,2 a 3,3	80
Da 3,4 a 3,5	90
Da 3,6 a 3,7	95
Da 3,8 a 5	100



Tabella - Attori nel processo di misurazione dei comportamenti organizzativi

Valutato	Valutatore
Direttore Generale	NdV, CdA
Dirigenti	DG
Personale di cat. EP con PO o FS in staff DG	DG
Personale di cat. EP con PO o FS afferente all'Area	Dirigente dell'Area
Personale di cat. D con PO in staff DG	Capo Servizio / DG
Personale di cat. D con FS in staff DG	Capo Ufficio / Capo Servizio / DG
Personale di cat. D con PO afferente all'Area	Capo Servizio / Dirigente dell'Area
Personale di cat. D con FS afferente all'Area	Capo Ufficio / Capo Servizio / Dirigente dell'Area
Personale afferente al Dipartimento o Scuola di Medicina	Direttore di Dipartimento Presidente della Scuola di Medicina
Personale cat. B, C, D	Responsabile di riferimento

5.3 Monitoraggio e gestione criticità in corso d'anno

Di norma, agli inizi di ottobre dell'anno oggetto di valutazione (con riferimento 30 settembre), viene effettuato il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati, tramite il modulo "Risorse Umane" di U-Gov; in questa fase i Responsabili delle unità organizzative inseriscono nel sistema una percentuale che esprime lo stato di avanzamento lavori per ciascun obiettivo assegnato. Anche a seguito del monitoraggio possono emergere criticità che rallentano/impediscono il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e le relative proposte di rimodulazione. Anche al di fuori della fase di monitoraggio il Valutato è tenuto a segnalare al Valutatore l'insorgere di problemi o criticità.

Data la natura «negoziabile» degli obiettivi, se in corso d'anno e/o a seguito del monitoraggio emergono problemi e situazioni critiche sugli obiettivi/indicatori, anche in presenza di eventi non prevedibili, il Direttore Generale valuta, previa proposta motivata dei Dirigenti/Responsabili di struttura, l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio e con Decreto direttoriale approva la rimodulazione di alcuni obiettivi e ne informa il Nucleo di Valutazione.

5.4 La misurazione della performance del personale in smart working

Il monitoraggio e la misurazione della performance individuale del personale che adotta il lavoro agile, o smart working, avviene in base ai seguenti criteri:

- 1) per le attività di tipo progettuale, sono previsti in fase di sottoscrizione dell'accordo obiettivi temporali misurati tramite la predisposizione di un report sintetico sullo stato di realizzazione delle attività
- 2) per le attività caratterizzate da un'intensa ciclicità, ovvero tali da concludersi entro pochi giorni lavorativi e a ripetersi frequentemente durante l'anno, sono previsti in fase di sottoscrizione dell'accordo obiettivi misurati tramite la predisposizione e l'aggiornamento di indicatori quantitativi.

5.5 Valutazione finale della performance

Nel mese di gennaio/febbraio avviene la rendicontazione degli obiettivi dell'anno precedente e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Per quanto riguarda la rendicontazione degli obiettivi, nel modulo "Risorse Umane" di U-Gov il Responsabile di ciascuna unità organizzativa provvede a inserire per ciascun obiettivo una sintesi dei principali risultati, e una autovalutazione del livello di risultato raggiunto (da non raggiunto a totalmente raggiunto). Le prove/evidenze oggettive e documentate a dimostrazione del lavoro svolto sono tenute agli atti nelle singole unità organizzative, a disposizione per eventuali controlli.

Nel caso degli obiettivi di Dirigenti, dei Capi Uffici di staff e dei Capi Servizio alle dirette dipendenze del Direttore Generale, le evidenze vengono inviate al DG e all'unità organizzativa che si occupa del ciclo della performance e che effettua i riscontri del caso utili a sottoporre a valutazione del DG eventuali criticità o incongruenze (i consuntivi di diversi obiettivi delle UOR coinvolte vengono preventivamente esaminati e validati dalle UOR principali).

Controlli a campione vengono effettuati, d'intesa con il Direttore Generale, anche su alcune performance dichiarate dai Dipartimenti/Scuola di Medicina.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi, nel modulo "Risorse Umane" di U-Gov il Valutatore chiede al valutato una proposta di autovalutazione sulle competenze professionali, in base alla quale s'instaura un contraddittorio che termina con la compilazione della scheda di valutazione. Il Valutato prende visione della scheda di valutazione direttamente in U-Gov ed eventualmente aggiunge le proprie osservazioni (questa azione ha il valore della firma con significato di presa visione ma non necessariamente di condivisione nella sostanza della valutazione ricevuta. Si veda la procedura di conciliazione).

5.6 Procedura di conciliazione

Fatto salvo che il Valutato può esprimere dei commenti di cui resta traccia a sistema e che vengono tempestivamente portati all'attenzione del Direttore Generale, del Dirigente dell'Area Risorse umane e del Capo Servizio personale tecnico amministrativo, nel caso di controversie in merito alla valutazione ricevuta, se inferiore a 3, il personale può presentare reclamo nei modi descritti di seguito, a seconda del ruolo ricoperto.

1. Il Direttore Generale può contestare la valutazione ricevuta entro 15 giorni lavorativi dalla delibera del Consiglio di Amministrazione, adottata sulla proposta effettuata dal Nucleo di Valutazione.
2. Il restante personale tecnico amministrativo può contestare la valutazione ricevuta, entro 15 giorni lavorativi, rivolgendosi al Comitato di conciliazione composto come di seguito indicato in funzione del ruolo del Valutato:



1. Per il personale che afferisce ad un Dipartimento/Scuola di Medicina o a una unità organizzativa con a capo un Dirigente il Comitato è composto da:
 - il Direttore Generale, in qualità di presidente
 - il Presidente del Comitato Unico di Garanzia
 - un componente designato del Nucleo di Valutazione
2. Per il personale che afferisce ad una unità organizzativa (Area dirigenziale, Ufficio di Staff, Servizio in staff, Servizio che riferisce al DG per mancanza del Dirigente) con a capo il Direttore Generale il Comitato è composto da:
 - il Presidente del Comitato Unico di Garanzia, in qualità di presidente
 - un dirigente designato dal Consiglio di amministrazione
 - il Coordinatore del Nucleo di Valutazione

I soggetti preposti al riesame della valutazione eseguono l'istruttoria, richiedendo, se necessario, integrazioni e provvedendo altresì all'audizione del Valutato e del Valutatore in contraddittorio fra loro al fine di tentare la conciliazione.

Al termine dell'attività svolta, il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore, il quale può recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata.

Il procedimento si conclude entro 30 giorni dall'istanza di conciliazione.

5.7 Dalla performance al Sistema della erogazione degli incentivi

Il punteggio conseguito per ogni risultato è ponderato sul peso attribuito all'obiettivo corrispondente. A esso è aggiunto l'esito della valutazione dei comportamenti organizzativi, ponderato in base al peso attribuito.

Si sommano, quindi, i prodotti così ottenuti: la somma è un numero compreso teoricamente tra 15 e 100 e costituisce l'indice complessivo della performance di una "scheda" individuale.

In sintesi si avrà che:

Indice complessivo di performance = Sommatoria ((Punti i * (Peso i/100)).

Dove **Punti i** è il punteggio raggiunto nella valutazione i-esima ed il **Peso i** è il valore del peso attribuito alla valutazione i-esima (tenendo conto che la somma dei pesi utilizzati per il calcolo dell'indice complessivo deve essere pari a 100).

Esempio:

Mario Rossi ha una valutazione complessiva che si compone di tre sezioni: obiettivi del direttore generale con peso 10, obiettivi di struttura con peso 60, dei comportamenti con peso 30.

In base al risultato sono assegnati rispettivamente 100, 70, 90 punti.

La valutazione complessiva sarà così calcolata:

$$(100 \times 10 / 100 + 70 \times 60 / 100 + 90 \times 30 / 100) = 79$$

L'incentivazione del personale tecnico amministrativo è soggetta ai limiti previsti dalla normativa vigente.



Le varie voci accessorie previste per i vari istituti contrattuali (ad es., indennità di risultato, fondi art. artt. 63, 64, 65 e 66, indennità mensile accessoria, etc.) dipendono dalla disponibilità dei fondi approvati e dagli esiti della contrattazione.

Annualmente sono fissati il minimo e il massimo delle risorse aggiuntive attribuibili (di seguito incentivi) per ogni dipendente (tra le voci, ad es., rientrano indennità di risultato, indennità di responsabilità, indennità accessoria mensile, etc.).

La performance **complessiva** conseguita dal Valutato rappresenta un elemento essenziale in fase di assegnazione delle voci accessorie previste. L'erogazione della percentuale di incentivi è ripartita in base alla valutazione complessiva, come sintetizzato nella tabella seguente:

Valutazione complessiva	Percentuale di incentivo erogata
15-50	30%
51-64	50%
65-74	70%
75-79	85%
80 -84	95%
85-100	100%



ALLEGATO 1: SCHEDE PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI

Ruolo: **Direttore Generale**

Descrizione competenza
1. COMPETENZE RELAZIONALI E COMUNICATIVE
<ul style="list-style-type: none">- Condividere, cooperare e interagire efficacemente con gli altri, favorendo il confronto e il dialogo costruttivo e agevolando la costruzione, mantenimento e cura di un clima organizzativo favorevole- Diffondere e condividere le competenze, informazioni, regole e vincoli organizzativi, facilitando i processi di integrazione interfunzionale- Favorire la circolazione delle informazioni tempestivamente ed efficacemente sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione e perfezionarne i processi- Individuare il canale comunicativo più efficace in funzione dello scopo (presenza, e-mail, telefono, video-meeting ecc.)
2. COMPETENZE DI PROJECT MANAGEMENT
<ul style="list-style-type: none">- Saper individuare gli obiettivi e le strategie/azioni più idonee al loro perseguimento, programmando ed organizzando le risorse disponibili secondo criteri di efficienza, di efficacia e di economicità, anche in funzione della variabile tempo.- Saper individuare e promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utenza e per la rilevazione del gradimento/soddisfazione dell'utente rispetto ai servizi erogati in presenza e/o in lavoro agile.- Capacità di coordinare i dirigenti e i collaboratori attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento
3. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – PROBLEM SOLVING
<ul style="list-style-type: none">- Saper pianificare, monitorare e ridefinire costantemente il piano ottimale delle azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane, materiali e finanziarie disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto, anche in regime di lavoro agile.- Saper gestire problematiche complesse, nuove e trasversali elaborando diverse alternative di soluzioni innovative, pratiche e gestibili in maniera rapida ed efficace, tenendo conto dei rischi e delle opportunità, nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi.- Capacità di identificare i rischi e anticipare l'insorgenza di problemi, raccogliendo dati e informazioni al fine di comprenderne gli aspetti rilevanti
4. GESTIONE DEI CONFLITTI
<ul style="list-style-type: none">- Capacità di prevenire, individuare e/o gestire i conflitti organizzativi mantenendo la determinazione e lucidità.



- Capacità di interagire, cooperare e negoziare con gli altri, tenendo sotto controllo i contrasti e gestendo adeguatamente i rapporti interfunzionali.
5. COMPETENZE ORGANIZZATIVE - LEADERSHIP
- Generare il consenso e la coesione, coinvolgendo le persone con cui lavora per la piena condivisione degli obiettivi prefissati, monitorando e guidando verso il raggiungimento degli stessi, intervenendo con le azioni correttive in caso di necessità - Capacità di decidere in modo adeguato e con senso di priorità anche in situazioni critiche e incerte - Mettere in atto le azioni finalizzate alla prevenzione di situazioni di conflitto e al miglioramento del benessere organizzativo
6. GESTIONE E SVILUPPO DEI COLLABORATORI
- Favorire il conseguimento di risultati da parte dei collaboratori, condividendo attivamente obiettivi e priorità e organizzando e pianificando le attività e risorse allo scopo di garantire una piena ed equilibrata operatività dell'organizzazione in presenza e/o in lavoro agile. - Promuovere la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento, anche attraverso la delega, coinvolgendo e trascinando gli altri verso il raggiungimento dei risultati previsti. - Creare e promuovere le opportunità di crescita professionale e di stimolo del miglioramento continuo delle performance
7. INNOVAZIONE E PENSIERO CRITICO
- Capacità di creare occasioni di miglioramento e innovazione nelle relazioni con gli stakeholder - Individuare e promuovere tecnologie e modalità di lavoro che si distacchino dall'esperienza consolidata e che conducano all'individuazione di soluzioni innovative nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano - Individuare, promuovere e realizzare i cambiamenti nell'organizzazione e adottare le soluzioni innovative nell'ottica di miglioramento dei servizi erogati e dell'organizzazione nel suo complesso
8. CAPACITÀ DI VALUTARE I COLLABORATORI, DIFFERENZIANDO I GIUDIZI



Ruolo: **Dirigenti**

Descrizione competenza
1. COMPETENZE PROFESSIONALI
<ul style="list-style-type: none">- Partecipare attivamente alla definizione degli obiettivi e durante tutto il ciclo della performance.- Saper rispettare scadenze e impegni presi, regolando le azioni proprie e quelle dell'organizzazione, soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione.- Sorvegliare sul rispetto delle regole e dei vincoli normativi e/o dell'organizzazione promuovendo la qualità dei servizi in presenza e/o in lavoro agile.- Individuare, approfondire e utilizzare concretamente situazioni e fonti di apprendimento (esperienze, corsi seminari ecc) per sviluppare le competenze trasversali coerenti con la propria crescita professionale
2. COMPETENZE RELAZIONALI – COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA
<ul style="list-style-type: none">- Mostrare disponibilità verso le esigenze altrui offrendo collaborazione e mettendo a disposizione la propria esperienza, conoscenza e informazioni.- Condividere, cooperare e interagire efficacemente con altri, anche in team multidisciplinari, favorendo il confronto e il dialogo costruttivo tra persone con esperienze, conoscenze e professionalità diverse, agevolando la costruzione di un clima di lavoro positivo- Favorire la circolazione delle informazioni tempestivamente ed efficacemente sia all'interno che all'esterno della propria area- Ascoltare attivamente gli altri- Individuare il canale comunicativo più efficace in funzione dello scopo (presenza, e-mail, telefono, video-meeting ecc.)
3. COMPETENZE DI PROJECT MANAGEMENT
<ul style="list-style-type: none">- Saper individuare gli obiettivi e le strategie/azioni più idonee al loro perseguimento, organizzando le risorse disponibili secondo criteri di efficienza, di efficacia e di economicità, anche in funzione della variabile tempo.- Saper individuare e promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utenza e per la rilevazione del gradimento/soddisfazione dell'utente rispetto ai servizi erogati in presenza o da remoto- Adattare i propri comportamenti, metodi e le modalità di lavoro a contesti differenti e alle nuove situazioni tenendo presente il quadro generale dei processi organizzativi all'interno dei quali si colloca il contributo lavorativo individuale.



4. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – PROBLEM SOLVING

- Saper monitorare e ridefinire costantemente il piano ottimale delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto.
- Far fronte a diversi problemi, anche complessi, analizzandoli e definendo le possibili alternative.
- Scegliere tra diverse alternative in maniera rapida ed efficace, tenendo conto dei rischi e delle opportunità, nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi.
- Affrontare gli imprevisti e le situazioni di incertezza e di rischio.
- Affrontare positivamente le situazioni nuove e difficili, cogliendone gli aspetti di opportunità
- Generare nuove idee, concetti, metodologie o rielaborare in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche
- Comunicare con chiarezza le decisioni prese e perseguirle.

5. COMPETENZE ORGANIZZATIVE - LEADERSHIP

- Generare il consenso e la coesione, coinvolgendo le persone con cui lavora per la piena condivisione degli obiettivi prefissati e guidandole al raggiungimento degli stessi
- Porsi davanti agli altri sapendo affermare sé stesso, ma rispettando e considerando i punti di vista degli interlocutori
- Influenzare con la propria autorevolezza gli altri per farsi percepire come punto di riferimento e guida per il raggiungimento degli obiettivi prefissati

6. GESTIONE E SVILUPPO DEI COLLABORATORI

- Capacità di coordinare e supervisionare le attività dei collaboratori, indipendentemente dalla prestazione resa sia in presenza o in lavoro agile.
- Favorire il conseguimento di risultati da parte dei collaboratori, condividendo attivamente obiettivi e priorità e organizzando e pianificando le attività e risorse allo scopo di garantire una piena ed equilibrata operatività della struttura sia in presenza che in lavoro agile.
- Promuovere la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento, coinvolgendo e motivando gli altri verso il raggiungimento dei risultati previsti.
- Riconoscere e valorizzare le competenze dei propri collaboratori.
- Assicurare una gestione equilibrata del gruppo senza creare disparità tra lavoratori che prestano attività in presenza o in lavoro agile.
- Cogliere le esigenze di crescita professionale di collaboratori, curando lo sviluppo e l'aggiornamento delle loro competenze.

7. CAPACITÀ DI VALUTARE I COLLABORATORI, DIFFERENZIANDO I GIUDIZI

8. INNOVAZIONE E PENSIERO CRITICO

- Individuare e promuovere modalità di lavoro che si distacchino dall'esperienza consolidata e che conducano all'individuazione di soluzioni innovative nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie.
- Individuare e proporre le soluzioni innovative nell'ottica di miglioramento dei servizi erogati e dell'organizzazione nel suo complesso



Ruolo: **Personale di Cat. EP titolari di posizione organizzativa e figure ad essi equiparati (segretari di struttura)**

Descrizione competenza
1. COMPETENZE DI PROJECT MANAGEMENT
<ul style="list-style-type: none">- Capacità di analisi, progettazione, pianificazione e coordinamento delle attività e dei processi in presenza e/o in lavoro agile, con definizione di attività, scadenze e priorità, in relazione alle risorse disponibili, agli obiettivi di risultato e al contesto.- Capacità di coordinamento del personale assegnato sia che la prestazione sia resa in presenza o in lavoro agile.- Monitorare l'andamento delle attività apportando le modifiche ai piani e programmi in caso di necessità, al fine di garantire il risultato e la qualità del servizio atteso- Capacità di proporre soluzioni innovative, nell'ottica di migliorare la propria professionalità e l'organizzazione in cui lavora
2. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – PROBLEM SOLVING
<ul style="list-style-type: none">- Saper ridefinire costantemente il piano ottimale delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto.- Far fronte a diversi problemi, anche complessi, analizzandoli e definendo le possibili alternative.- Scegliere tra diverse alternative in maniera rapida ed efficace, tenendo conto dei rischi e delle opportunità, nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi.- Comunicare con chiarezza le decisioni prese e perseguirle.
3. COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI
<ul style="list-style-type: none">- Saper rispettare scadenze e impegni presi, regolando le azioni proprie e quelle dei collaboratori, mostrando l'attenzione al risultato e soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione.- Assicurare l'interpretazione e l'applicazione corretta delle norme e delle procedure tecniche nell'ambito delle proprie attività di lavoro, indipendentemente da che la prestazione sia resa in presenza o in lavoro agile.- Rispettare e far rispettare i vincoli procedurali e/o organizzativi e le scadenze nell'ottica della qualità del servizio, indipendentemente da che la prestazione sia resa in presenza o in lavoro agile.- Rielaborare e combinare in maniera originale idee e concetti appresi in contesti differenti per promuovere innovazioni nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano.



4. GESTIONE E SVILUPPO DEI COLLABORATORI

- Saper definire le responsabilità per lo svolgimento delle attività, motivare i collaboratori, anche usando la facoltà di delega, orientandoli verso i risultati.
- Saper riconoscere e valorizzare le competenze dei propri collaboratori, riducendo al minimo i rischi di conflittualità e scarsa cooperazione.
- Creare un clima organizzativo favorevole e partecipativo e mantenere elevata la motivazione del singolo e del gruppo.
- Favorire e incoraggiare lo sviluppo delle idee e proposte.
- Essere interessato allo sviluppo e all'aggiornamento dei collaboratori anche suggerendo alcune modalità di crescita professionale.

5. COMPETENZE RELAZIONALI – COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA

- Mostrare disponibilità verso le esigenze altrui offrendo collaborazione e confronto, mettendo a disposizione la propria esperienza, conoscenza e informazioni.
- Capacità di operare e interagire efficacemente in situazioni diverse e/o in team, anche multidisciplinari, utilizzando gli strumenti di comunicazione più efficaci.
- Interagire efficacemente con altri favorendo la condivisione, il confronto e il dialogo costruttivo tra persone con esperienze, conoscenze e professionalità diverse, agevolando la costruzione di un clima di lavoro positivo

6. CAPACITÀ RELAZIONALI - LEADERSHIP

- Capacità di dirigere con autorevolezza.
- Capacità di coinvolgere e di far crescere professionalmente i collaboratori coerentemente con i fini istituzionali.
- Propensione all'ascolto autentico dei colleghi e collaboratori.
- Anticipare e soddisfare le esigenze dell'utenza interna ed esterna.
- Identificare e proporre le possibili soluzioni e alternative per migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza interna ed esterna

7. CAPACITÀ DI VALUTARE I COLLABORATORI, DIFFERENZIANDO I GIUDIZI



Ruolo: **Personale di cat. EP senza posizione organizzativa oppure senza o con FS 4 aree**

Descrizione competenza
1. APPORTO ALLE ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA
Viene valutata la prestazione del collaboratore in relazione alle attività, processi e procedimenti nonché l'apporto al raggiungimento di obiettivi di struttura di appartenenza
2. COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI
<ul style="list-style-type: none">- Avere la capacità di analisi, progettazione, pianificazione e coordinamento delle attività di competenza, indipendentemente dalla prestazione resa in presenza o in lavoro agile.- Assicurare la qualità, accuratezza, efficacia e precisione nelle attività svolte, rispettando le scadenze e le priorità.- Assicurare l'interpretazione e l'applicazione corretta delle norme e delle procedure tecniche nell'ambito delle proprie attività di lavoro.- Rispettare e far rispettare le regole e i vincoli normativi e/o dell'organizzazione promuovendo la qualità dei servizi, indipendentemente da che la prestazione sia resa in presenza o in lavoro agile.
3. COMPETENZE RELAZIONALI – COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA
<ul style="list-style-type: none">- Sentirsi parte del contesto.- Collaborare e interagire in modo fattivo e costruttivo con l'utenza interna ed esterna, utilizzando gli strumenti di comunicazione più efficaci.- Facilitare il dialogo, la condivisione e il confronto, contribuire a mantenere un clima lavorativo collaborativo, sereno e cordiale, cercando quando necessario di ridurre la conflittualità all'interno del gruppo.-Mostrare disponibilità verso le esigenze altrui offrendo collaborazione e mettendo a disposizione la propria esperienza, conoscenza e informazioni.
4. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – FLESSIBILITÀ E GESTIONE DEL TEMPO
<ul style="list-style-type: none">- Adattare i propri comportamenti, metodi e modalità di lavoro a contesti differenti e alle nuove situazioni.- Accettare i cambiamenti nel proprio ruolo ricorrendo anche alla propria esperienza lavorativa, all'autonomia operativa e alla necessità di rimodulare le priorità di lavoro.- Cogliere segnali di cambiamento allo scopo di migliorare procedure e processi interni, dimostrando iniziativa personale nello svolgimento delle proprie mansioni
5. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – PROBLEM SOLVING
<ul style="list-style-type: none">- Individuare e analizzare i problemi, anche complessi, proporre soluzioni responsabili in una logica incrementale.- Ove necessario effettuare le scelte più opportune



- Cogliere le esigenze degli utenti interni ed esterni e fornire le risposte chiare, tempestive e complete, utilizzando gli strumenti di comunicazione più efficaci



Ruolo: **Personale di cat. C e D titolare di posizione organizzativa amministrativa**

Descrizione competenza
1. COMPETENZE DI PROJECT MANAGEMENT
<ul style="list-style-type: none">- Assicurare l'interpretazione e l'applicazione corretta delle norme e delle procedure tecniche nell'ambito delle attività proprie e dei collaboratori.- Rispettare e far rispettare le regole e i vincoli normativi e/o dell'organizzazione promuovendo la qualità dei servizi, indipendentemente da che la prestazione sia resa in presenza o in lavoro agile.- Capacità di coordinamento e controllo di attività e processi della struttura, indipendentemente da che la prestazione sia resa in presenza o in lavoro agile.- Saper programmare, monitorare e ridefinire il piano ottimale delle azioni in relazione alle risorse disponibili, agli obiettivi di risultato e al contesto.- Saper rispettare scadenze e impegni presi, regolando le azioni proprie e quelle dei collaboratori, soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione.
2. COMPETENZE RELAZIONALI – COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA
<ul style="list-style-type: none">- Sentirsi parte del contesto.- Collaborare e interagire in modo fattivo e costruttivo con l'utenza interna ed esterna, utilizzando gli strumenti di comunicazione più efficaci.- Capacità di costruire un team, facilitare il dialogo, la condivisione e il confronto, contribuire a mantenere un clima lavorativo collaborativo, sereno e cordiale, cercando quando necessario di ridurre la conflittualità all'interno del gruppo.- Mostrare propensione all'ascolto e disponibilità verso le esigenze altrui offrendo collaborazione e mettendo a disposizione la propria esperienza, conoscenza e informazioni.
3. GESTIONE E SVILUPPO DEI COLLABORATORI
<ul style="list-style-type: none">- Saper definire le responsabilità per lo svolgimento delle attività, indipendentemente da che la prestazione sia resa in presenza o in lavoro agile.- Coinvolgere e motivare i collaboratori, anche usando la facoltà di delega, orientandoli verso i risultati, tenendo conto in sede di valutazione anche differenziando i giudizi.- Mantenere elevati la partecipazione, la motivazione e il senso di appartenenza dei collaboratori all'interno del gruppo, valorizzando la professionalità e le idee nel raggiungimento degli obiettivi



4. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – FLESSIBILITÀ E GESTIONE DEL TEMPO

- Adattare i propri comportamenti, metodi e modalità di lavoro a contesti differenti e alle nuove situazioni, tenendo presente il quadro generale dei processi organizzativi all'interno dei quali si colloca il contributo lavorativo individuale.
- Accettare i cambiamenti nel proprio ruolo ricorrendo anche alla propria esperienza lavorativa, all'autonomia operativa e alla necessità di rimodulare le priorità di lavoro.

5. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – PROBLEM SOLVING

- Cogliere le esigenze degli utenti interni ed esterni e fornire le risposte chiare, tempestive e complete, utilizzando gli strumenti di comunicazione più efficaci.
- Individuare e analizzare i problemi, anche complessi, proporre soluzioni responsabili in una logica incrementale.
- Effettuare le scelte più opportune



Ruolo: **Personale di cat. C e D titolare di posizione organizzativa tecnica (tecnici di laboratorio o FS)**

Descrizione competenza
1. COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI
<ul style="list-style-type: none">- Il possesso di conoscenze tecniche specialistiche (informatiche, amministrative, progettuali ecc..) necessarie allo svolgimento delle attività e la capacità di metterle in pratica.- Assicurare l'interpretazione e l'applicazione corretta delle norme e delle procedure tecniche nell'ambito delle proprie attività di lavoro.- Rispettare e far rispettare le regole e i vincoli normativi e/o dell'organizzazione promuovendo la qualità dei servizi, indipendentemente da che la prestazione sia resa in presenza o in lavoro agile.
2. COMPETENZE DI PROJECT MANAGEMENT
<ul style="list-style-type: none">- Capacità di analisi, progettazione, pianificazione e coordinamento delle attività inerenti alla realizzazione di progetti con la chiara definizione di attività, scadenze e priorità- Saper rispettare scadenze e impegni presi, regolando le azioni proprie e quelle dell'organizzazione, soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione.
3. COMPETENZE RELAZIONALI – COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA
<ul style="list-style-type: none">- Sentirsi parte del contesto.- Mostrare disponibilità verso le esigenze altrui offrendo collaborazione e mettendo a disposizione la propria esperienza, conoscenza e informazioni.- Saper operare e interagire in team, anche multidisciplinari, utilizzando gli strumenti di comunicazione più efficaci.
4. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – FLESSIBILITÀ E GESTIONE DEL TEMPO
<ul style="list-style-type: none">- Adattare i propri comportamenti, metodi e modalità di lavoro a contesti differenti e alle nuove situazioni, tenendo presente il quadro generale dei processi organizzativi all'interno dei quali si colloca il contributo lavorativo individuale.- Accettare i cambiamenti nel proprio ruolo ricorrendo anche alla propria esperienza lavorativa, all'autonomia operativa e alla necessità di rimodulare le priorità di lavoro.
5. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – PROBLEM SOLVING
<ul style="list-style-type: none">- Analizzare i problemi, anche complessi.- Elaborare e proporre soluzioni di alto contenuto tecnico e professionale, tenendo conto delle esigenze degli interlocutori e/o dell'amministrazione- Saper cogliere gli aspetti essenziali, definendo le possibili alternative- Ove necessario, effettuare le scelte più opportune



Ruolo: **Personale di cat. C e cat. D senza posizione organizzativa**

Descrizione competenza
1. APPORTO ALLE ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA
Viene valutata la prestazione del collaboratore in relazione alle attività, processi e procedimenti nonché l'apporto al raggiungimento di obiettivi della struttura di appartenenza
2. COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI
- Il possesso di conoscenze tecniche specialistiche (informatiche, amministrative, progettuali ecc..) necessarie allo svolgimento delle attività e la capacità di metterle in pratica. - La capacità di saper operare sulla base delle indicazioni ricevute
3. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – PROBLEM SOLVING
- Essere in grado di organizzare le attività, operare con senso di responsabilità, autonomia e precisione, indipendentemente da che la prestazione sia resa in presenza o in lavoro agile. - Saper rispettare le scadenze e gli impegni presi. - Analizzare i problemi, anche complessi, proporre soluzioni responsabili in una logica incrementale e innovativa
4. COMPETENZE RELAZIONALI – COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA
- Sentirsi parte del contesto. - Riconoscere e rispettare i superiori e le direttive della struttura. - Collaborare e interagire in modo fattivo e costruttivo con l'utenza interna ed esterna, utilizzando gli strumenti di comunicazione più efficaci. - Facilitare il confronto e contribuire alla costruzione di legami positivi. - Mostrare disponibilità verso le esigenze altrui offrendo collaborazione e mettendo a disposizione esperienza, conoscenza e informazioni.
5. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – FLESSIBILITÀ E GESTIONE DEL TEMPO
- Capacità di adattare i propri comportamenti, metodi e modalità di lavoro a contesti differenti e alle nuove situazioni, tenendo presente il quadro generale dei processi organizzativi all'interno dei quali si colloca il contributo lavorativo individuale. - Accettare i cambiamenti nel proprio ruolo ricorrendo anche alla propria esperienza lavorativa, all'autonomia operativa e alla necessità di rimodulare le priorità di lavoro.



Ruolo: **Personale di cat B senza posizione organizzativa**

Descrizione competenza
1. APPORTO ALLE ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA
Viene valutata la prestazione del collaboratore in relazione alle attività, processi e procedimenti nonché l'apporto al raggiungimento di obiettivi di struttura di appartenenza
2. COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI
- Il possesso di conoscenze tecniche specialistiche (informatiche, amministrative, progettuali ecc..) necessarie allo svolgimento delle attività e la capacità di metterle in pratica. - La capacità di saper operare sulla base delle indicazioni ricevute
3. COMPETENZE RELAZIONALI – COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA
- Sentirsi parte del contesto. - Riconoscere e rispettare i superiori e le direttive della struttura. - Collaborare e condividere le informazioni con i colleghi in presenza e/o in lavoro agile. - Contribuire a mantenere un clima lavorativo sereno e cordiale. - Essere in grado di relazionarsi con gli interlocutori interni ed esterni, utilizzando gli strumenti di comunicazione più efficaci
4. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – PROBLEM SOLVING
- Essere in grado di organizzare e portare a termine le attività assegnate, indipendentemente da che la prestazione sia resa in presenza o in lavoro agile. - Avanzare proposte di miglioramento e segnalare eventuali criticità o imprevisti. - Interagire in modo fattivo e costruttivo nella risoluzione di problemi standard