



Università
Ca' Foscari
Venezia

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Versione 1.2
30 novembre 2022

Sommario

Sommario	2
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	7
Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance organizzativa	7
Performance individuale	8
La performance del Direttore Generale	8
Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale	9
La performance dei Dirigenti	9
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	11
La definizione misurazione e valutazione della performance dei Direttori di Ufficio	12
La performance dei Referenti di Settore	12
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	13
Eccezioni	13
La misurazione del risultato	16
La valutazione della performance istituzionale e della performance individuale del Direttore Generale .	16
La valutazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale	16
La valutazione dei comportamenti organizzativi	17
Il risultato complessivo della valutazione	17
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 del nuovo Piano Strategico e dell'adeguamento di tutti gli altri documenti derivanti da esso oltre che delle modifiche normative introdotte dall'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, che ha previsto che le Pubbliche Amministrazioni con più di cinquanta dipendenti adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). 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 SMVP dell'Ateneo 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 approvare il Piano

Strategico di Ateneo, definire gli obiettivi strategici anche in termini di incremento del Valore Pubblico generato dall'Ateneo, definire gli obiettivi del Direttore Generale e approvare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), con il quale vengono assegnati alle strutture e al Personale dell'Ateneo i relativi obiettivi organizzativi e individuali;

- la Rettrice, 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 PIAO 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 31 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 Coordinatore del Nucleo di Valutazione.

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

Performance istituzionale

La performance istituzionale rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso ed è volta a fornire una misura dell'andamento dell'intera organizzazione. La valutazione della performance istituzionale si basa sulla capacità dell'organizzazione di aderire alle politiche strategiche di Ateneo e mostra con degli indicatori sintetici la capacità dell'Ateneo di creare Valore Pubblico curando la salute delle risorse e migliorando le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti. Gli obiettivi Istituzionali fanno capo ai temi della semplificazione, digitalizzazione, piena accessibilità, pari opportunità ed equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione del Valore Pubblico e ben chiariti negli indirizzi strategici dell'Ateneo. Il raggiungimento degli obiettivi istituzionali viene valutato tramite il grado di conseguimento di indicatori di sistema definiti a livello ministeriale ovvero mediante i risultati utilizzati dal MUR per l'assegnazione di fondi e punti organico, 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, in particolare agli Obiettivi Strategici (Obiettivi *Flagship* e agli Assi Strategici) in esso contenuti nonché alle indicazioni ministeriali.

Per l'anno 2022 gli obiettivi istituzionali sono stati definiti con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 13 del 4 febbraio 2022.



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	Rettrice, 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	Rettrice, Direttore Generale	Entro il 31/12/n
Programmazione performance istituzionale	Approvazione degli obiettivi di performance istituzionale nell'ambito del PIAO	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 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 relativi alla dimensione della gestione efficiente, con un'incidenza pari al 55%, che pongono l'accento su aspetti di razionalizzazione delle procedure, efficienza, efficacia e prevenzione della corruzione e trasparenza e, con un'incidenza pari al 45%, obiettivi organizzativi relativi al rispetto dei *Service Level Agreement (SLA)* definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle varie strutture.

Gestione efficiente delle attività dipartimentali 55%	<ul style="list-style-type: none"> Razionalizzazione procedure Indicatori legati alla performance organizzativa: efficienza, efficacia, prevenzione della corruzione, trasparenza, sostenibilità
Rispetto dei <i>Service Level Agreement</i> 45%	<ul style="list-style-type: none"> Rilevazioni di <i>customer satisfaction</i> Indicatori <i>ad hoc</i> definiti per la verifica del rispetto dei SLA

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 <i>Service Level Agreement</i> 40%	<ul style="list-style-type: none"> Rilevazioni di <i>customer satisfaction</i> Indicatori <i>ad hoc</i> definiti per la verifica del rispetto dei SLA
Gestione efficiente 60%	<ul style="list-style-type: none"> 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 PIAO	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

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Approvazione PIAO	Definizione degli obiettivi organizzativi (e individuali) e approvazione del PIAO	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/01/n+1
Comunicazione approvazione PIAO	Comunicazione degli obiettivi organizzativi e individuali e dell'approvazione del PIAO al Nucleo di Valutazione	Direttore Generale, 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 della Rettrice, dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie definite all'interno del Piano Strategico di Ateneo.



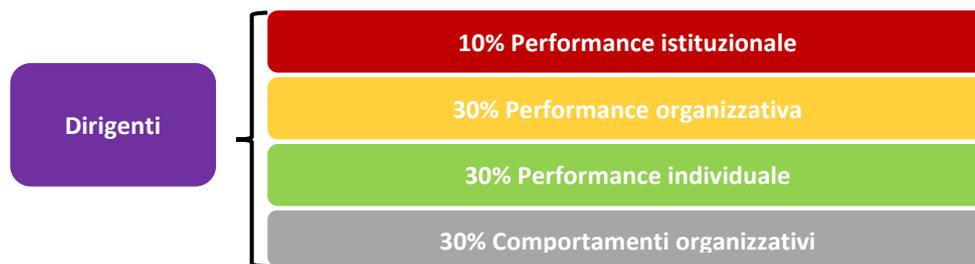
Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Proposta obiettivi	Proposta degli obiettivi	Rettrice, 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 PIAO	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/01/n+1
Monitoraggio intermedio	Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti, 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, Rettrice, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Misurazione	Misurazione degli indicatori degli obiettivi di performance istituzionale e individuale	Direttore Generale, Dirigenti, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 28/02/n+2
Monitoraggio finale	Presentazione di una relazione annuale	Direttore Generale, Dirigenti, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 28/02/n+2
Valutazione	Determinazione del valore complessivo della prestazione del Direttore Generale. In caso di valutazione negativa è richiesto il contraddittorio, come previsto da normativa vigente	Nucleo di Valutazione, Direttore Generale	Entro il 31/03/n+2
Comunicazione	Comunicazione del risultato della valutazione	Nucleo di Valutazione, Direttore Generale, Rettrice	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 della Rettrice	Rettrice, 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 PIAO;
- 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 della Dimensione e dell'Asse Strategico 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, del collegamento con il bilancio di Ateneo e ai progetti di Ateneo definiti annualmente dal Direttore Generale e dalla Rettrice e che hanno come obiettivo quello meglio collegare gli obiettivi operativi al Piano Strategico e alla produzione di Valore Pubblico;
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.

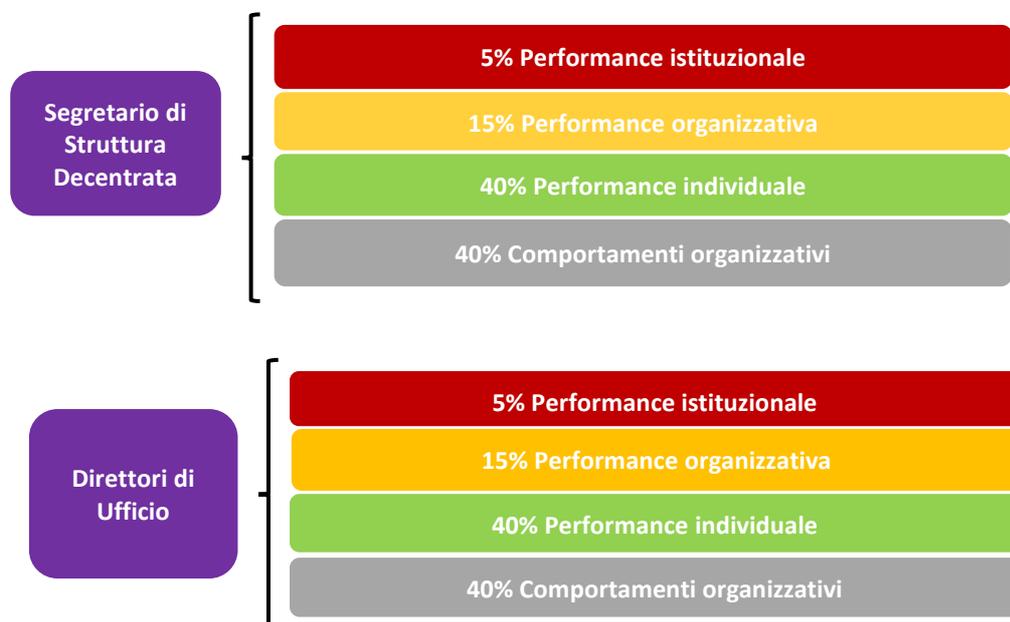
Il processo di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale e dei comportamenti organizzativi consiste nelle seguenti fasi:

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 valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi, previo colloquio individuale di 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 appartenenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla gestione efficiente, 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 della Dimensione e dell'Asse Strategico 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, del collegamento con il bilancio di Ateneo e ai progetti di Ateneo definiti annualmente dal Direttore Generale e dalla Rettrice e che hanno come obiettivo quello meglio collegare gli obiettivi operativi al Piano Strategico e alla produzione di Valore Pubblico.;

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 valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi, previo colloquio individuale di 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 e di un colloquio individuale. 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 alla gestione efficiente, 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.

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.



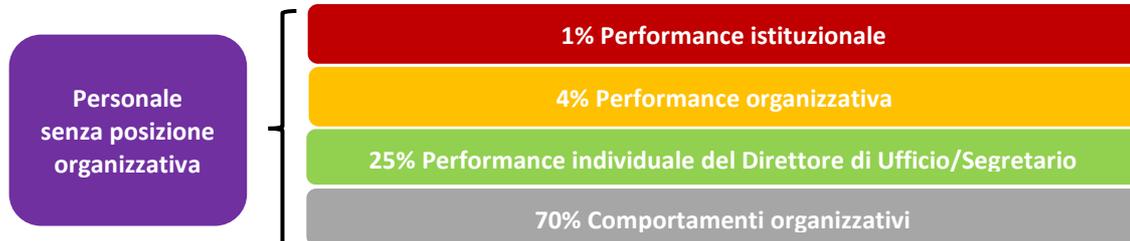
La misurazione e valutazione dei comportamenti dei Referenti di Settore

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

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 afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla gestione efficiente e qualità delle prestazioni e dei servizi 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 previo colloquio individuale.

Eccezioni

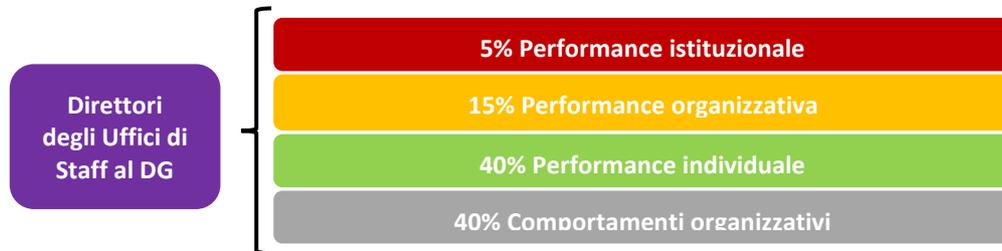
Sono previste delle eccezioni ai modelli di valutazione della performance individuale sopra descritti per specifiche posizioni organizzative, in particolare per il Personale di Staff al Direttore Generale e ai Dirigenti, per il Personale degli Uffici di Segreteria, per i Tecnici di Laboratorio e per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

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 afferenza.

- 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 dal Direttore Generale;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali.

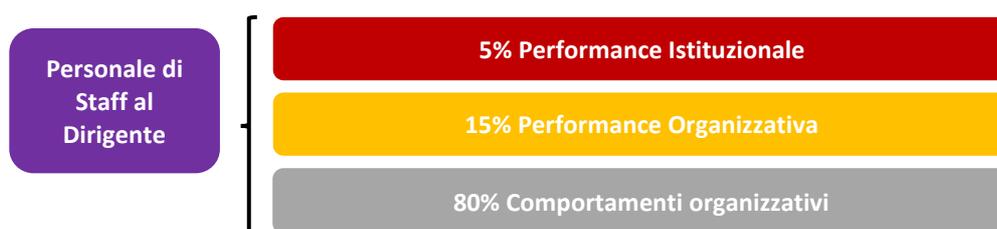


Per il Direttore e il Personale dell'“Ufficio di Segreteria della Rettrice e del Direttore Generale” le dimensioni della valutazione sono:

- 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.

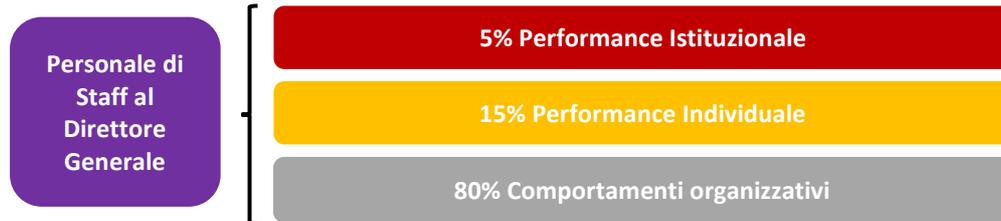


Per il Personale di staff ai Dirigenti la valutazione è composta per il 5% dalla performance istituzionale, per il 15% dalla performance organizzativa dell'area di afferenza e per l'80% dai comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia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



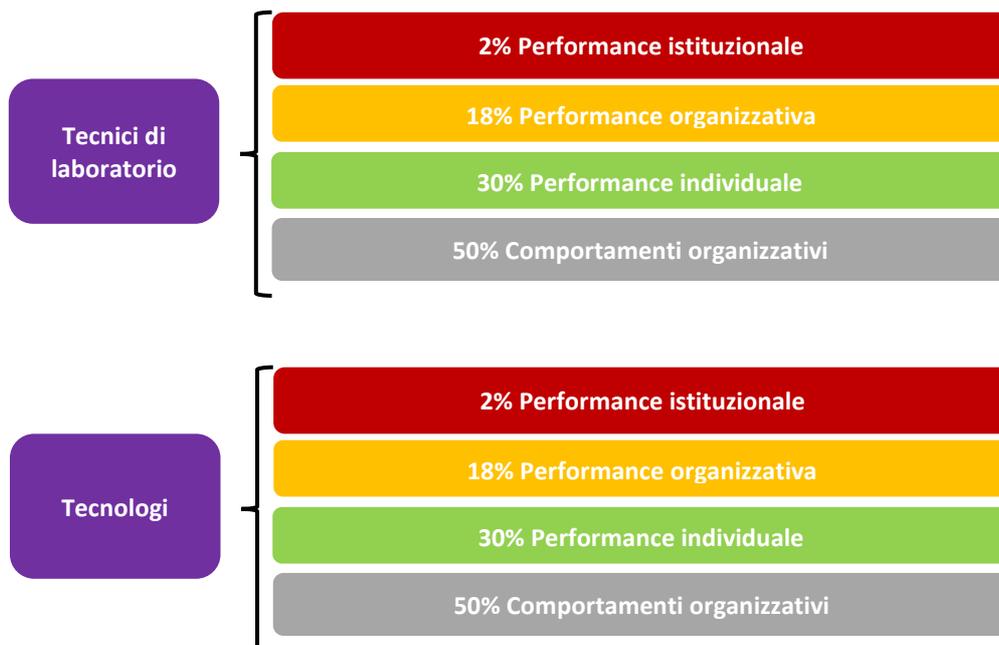
Per il Personale di staff al Direttore Generale la valutazione è composta per il 5% dalla performance istituzionale, per il 15% dalla performance individuale e per l'80% dai comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali.

⁴ Nel caso del Direttore di “Ufficio di Segreteria della Rettrice e del Direttore Generale”, i comportamenti organizzativi sono valutati dal Direttore Generale sentita la Rettrice.



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

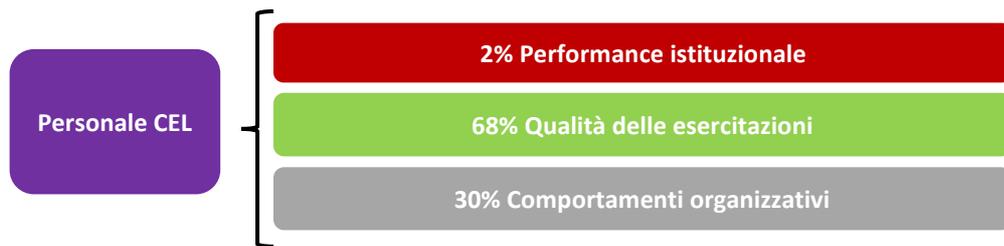
- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità 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 e della performance individuale del Direttore Generale

La valutazione della performance istituzionale 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 ed individuale

In fase di pianificazione, per ogni obiettivo/indicatore/Service Level Agreement (SLA) definito per le Aree dell'Amministrazione Centrale, i Dipartimenti e 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 qualitativa dei comportamenti organizzativi viene effettuata dal responsabile diretto con riferimento all’adeguatezza e alla frequenza dei singoli comportamenti messi in atto dal soggetto valutato in relazione alle aspettative legate al ruolo dallo stesso ricoperto e nel rispetto dei criteri predefiniti: possono essere attribuiti al massimo 5 punti di forza nel caso di 15 comportamenti richiesti ovvero 4 nel caso di 12 comportamenti richiesti per il ruolo di operatore. Nell’ottica di una costante crescita professionale deve essere individuato almeno un comportamento all’interno del livello 2 (area di miglioramento), o 3 (sostanzialmente in linea); a tal proposito, si rimanda all’allegato 1 del presente documento avente ad oggetto le schede dei comportamenti distinte in base ai ruoli organizzativi.

La misura della prestazione (valutazione quantitativa) 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 viene espressa tramite l’attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 100 secondo i criteri indicati nella tabella seguente.

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

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 di performance individuale e comportamenti organizzativi) costituisce il risultato complessivo in termini di prestazione. La valutazione si intende negativa con un risultato inferiore a 40 punti.

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

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 la pubblicazione di dati statistici – 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 la cui composizione prevede anche un Dirigente in qualità di suo Delegato. 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.

Le funzioni del Comitato di valutazione delle osservazioni sono di verificare la correttezza formale della procedura, di rilevare eventuali incongruenze e di stimolare un miglioramento del processo attraverso il dialogo e il confronto tra le parti.

Glossario

Obiettivi Generali	Obiettivi definiti dal D.Lgs. n. 74/2017. A tal proposito si è in attesa di linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri.
Obiettivi Specifici di ogni Amministrazione	Obiettivi definiti dal D.Lgs. n. 74/2017 con riferimento al particolare contesto di ogni singola Amministrazione.
Obiettivi Strategici	Obiettivi identificati nel Piano Strategico 2021-2026 costituiti dai sette Obiettivi Flagship, nati per rispondere alle sfide nei diversi ambiti tematici della strategia dell'Ateneo, e dagli Assi Strategici, ovvero le priorità strategiche per ciascuna dimensione (ricerca, terza missione, didattica, servizi agli studenti, infrastrutture e organizzazione agile) a cui è possibile ricondurre gli Obiettivi Istituzionali e gli obiettivi operativi.
Performance istituzionale	È rappresentata dalla prestazione raggiunta dall'Ateneo nel conseguimento degli Obiettivi Istituzionali.
Obiettivi istituzionali	Obiettivi fortemente ancorati al Piano Strategico di Ateneo, il cui raggiungimento è responsabilità dell'Amministrazione nel suo complesso. Vengono definiti dalla Rettore e dal Direttore Generale e approvati dal Consiglio di Amministrazione.
Performance organizzativa	È 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 Accreditamento (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 PIAO, 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.

Indicatori	Strumenti in grado di misurare l'andamento di un fenomeno che si ritiene rappresentativo per il raggiungimento dell'obiettivo e sono utilizzati per monitorare o valutare il grado di successo oppure l'adeguatezza delle attività implementate per il raggiungimento dell'obiettivo stesso.
Target	Misura il valore atteso dell'indicatore attraverso tre livelli di raggiungimento (livello soglia, livello target, livello eccellenza).
Comportamento organizzativo	È l'aspetto visibile e concreto di una competenza. L'espressione di un comportamento fa riferimento ad una combinazione di capacità e di <i>skill</i> , alla motivazione e al contesto di riferimento.
Progetti di Ateneo	Progetti finalizzati al raggiungimento di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione definiti annualmente dal Direttore Generale e dalla Rettore e che hanno come obiettivo quello di meglio collegare gli obiettivi operativi al Piano Strategico e alla produzione di Valore Pubblico.



Università
Ca' Foscari
Venezia

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Allegato 1

Comportamenti organizzativi per ruolo

30 novembre 2022

Introduzione

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

Comportamenti organizzativi dei Dirigenti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
Collaborazione (include la comunicazione)	Intelligenza sociale e networking	Comprende raramente le aspettative degli interlocutori. Tende a non lavorare in ottica integrata e senza sviluppare relazioni positive. Partecipa limitatamente a momenti di quando proposti. Ha difficoltà a costruire una rete di relazioni funzionale al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo.	Comprende le aspettative degli interlocutori. Modula il suo approccio al fine di sviluppare relazioni efficaci. (Promuove e) partecipa attivamente a momenti di confronto dentro reti di collaborazione interne ed esterne (anche internazionali). Sa costruire, anche tramite social media quando presenti, una rete di relazioni funzionale al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo.
	Collaborazione	Tende a non collaborare, ponendosi in modo polemico all'interno o all'esterno della propria Struttura. Non stimola l'uso di strumenti che facilitano la comunicazione e la condivisione in un contesto dinamico. Non gestisce i gap o le interferenze che possono ostacolare il lavoro ibrido e agile.	Dà e richiede collaborazione in modo attivo ai colleghi all'interno e all'esterno della propria Struttura. Utilizza strumenti che facilitano la comunicazione e la condivisione in un contesto dinamico. Supera eventuali interferenze o gap organizzativi connessi al lavoro ibrido e agile.
	Gestione del conflitto	In caso di disaccordo reagisce in modo aggressivo o dimesso. Non sa adottare modalità diverse in funzione delle diverse situazioni conflittuali. Non gestisce le interrelazioni conflittuali anche all'ambito dell'organizzazione ibrida e agile.	In caso di disaccordo, gestisce la situazione con diplomazia, ponendosi in modo costruttivo. Sa adottare le modalità più funzionali alle diverse situazioni conflittuali. Presta attenzione alle interrelazioni più particolari, tra cui quelle potenzialmente conflittuali, anche nell'ambito dell'organizzazione ibrida e agile.
Leadership	Autorevolezza	Tende a non prendere posizione e a non farsi ascoltare. Usa limitati registri comunicativi, talvolta inefficaci. Non promuove, non diffonde casi di successo e buone pratiche anche riferibili all'organizzazione ibrida/agile.	Si pone in modo autorevole, bilanciando efficacemente fermezza e persuasione, comunicazione e ascolto. Fa uso di efficaci registri comunicativi. Diffonde casi di successo e buone pratiche anche riferibili all'organizzazione ibrida/agile.
	Sviluppo dei collaboratori	Non stimola lo sviluppo dei singoli collaboratori (agili e non). Non dà feedback o lo fa inefficacemente (con focus solo su alcuni aspetti).	Si focalizza sullo sviluppo dei singoli collaboratori (agili e non). Crea una cultura del feedback continuo anche in un contesto organizzativo ibrido e agile.

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Comportamenti NON in linea	Comportamenti IN linea
		Non incoraggia i collaboratori verso il miglioramento continuo e l'innovazione.	Incoraggia i singoli collaboratori verso il miglioramento continuo e l'innovazione.
	Sviluppo del team	Tende a non stimolare lo spirito di squadra e a non creare un buon clima di lavoro. Non cura con attenzione le interazioni tra i gruppi di lavoro. Non incoraggia l'uso di tecnologie e le opportunità digitali a supporto dei team.	Alimenta il coinvolgimento dei gruppi di lavoro, sia agili che non, per il raggiungimento di un obiettivo comune in un buon clima di lavoro. Valorizza una costante interazione tra i gruppi di lavoro. Incoraggia a far uso delle tecnologie e opportunità digitali a supporto dei team.

Comportamenti organizzativi di Segretari di Struttura Decentrata: Segretario CLA, CFSIE e personale con posizione organizzativa in Staff al Direttore Generale o al Dirigente

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

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

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

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

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

Comportamenti organizzativi di Referenti di Settore

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

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

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

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

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

Comportamenti organizzativi dei Tecnici di Laboratorio e dei Tecnologi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Comportamenti organizzativi 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 team (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