



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

# **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**

Versione 2  
15 giugno 2023

## Sommario

Introduzione.....	3
Principali caratteristiche .....	3
Attori e responsabilità.....	3
Performance istituzionale .....	5
Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance istituzionale .....	6
Performance organizzativa .....	6
Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e delle altre strutture amministrative .....	7
Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	7
Performance individuale .....	8
Le valutazioni individuali.....	8
La valutazione del Direttore Generale.....	8
La valutazione dei Dirigenti .....	10
La valutazione del Personale con posizioni organizzative .....	11
La valutazione dei Referenti di Settore .....	12
La performance del Personale senza posizione organizzativa .....	13
Eccezioni .....	13
La misurazione del risultato .....	15
La valutazione della performance istituzionale e della performance individuale del Direttore Generale .	16
La valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale .....	16
La valutazione dei comportamenti organizzativi.....	18
Il risultato complessivo della valutazione .....	18
Risultato complessivo e sistema premiante .....	19
Procedure di conciliazione .....	19
Glossario.....	20

## 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. 150/2009 *“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*.

Nella sua ultima versione, il Sistema tiene in considerazione quanto previsto dalla L. n. 41/2023 di *“Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, recante disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune. Disposizioni concernenti l'esercizio di deleghe legislative”*.

Inoltre, il Sistema recepisce quanto previsto dalla Direttiva Zangrillo del 24/03/2023 in materia di *“Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”*.

Il presente documento risponde, infine, 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 Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e monitora e verifica il conseguimento degli obiettivi strategici; in particolare, è compito del Consiglio di Amministrazione approvare il Piano Strategico di Ateneo, definire gli obiettivi strategici anche in termini di incremento del Valore Pubblico generato dall'Ateneo, definire gli obiettivi del Direttore Generale e approvare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, 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 ed individuali in coerenza con quelli strategici primari;
- i Dirigenti, i quali presidiano i singoli processi e propongono gli obiettivi operativi delle strutture di cui sono responsabili, che devono essere collegati a quelli strategici dell'Ateneo; tali obiettivi sono approvati dal Direttore Generale;
- i Direttori 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, di valutazione del 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, inoltre, comunica formalmente e tempestivamente al Nucleo di Valutazione le eventuali rimodulazioni di obiettivi e indicatori operate a seguito dell'autorizzazione da parte del Direttore Generale 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).

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

## 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 2023 gli obiettivi istituzionali sono stati definiti con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 3 febbraio 2023.

Ricerca	<b>Attrattività</b> Indicatori di attrazione e circolazione di ricercatori di talento (ERC, MC), chiamate dirette di studiosi all'estero, reclutamento di qualità, partecipazione ai bandi PNRR
Terza Missione	<b>Rendicontazione</b> e analisi delle politiche di sostenibilità
Didattica	<b>Attrattività</b> Indicatori di qualificazione dell'offerta formativa, esperienze di studio e di ricerca all'estero
Servizi agli studenti	Integrazione degli <b>interventi</b> per il diritto allo studio e la disabilità
Organizzazione agile	<b>FFO</b> - Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale <b>Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)</b> <b>Indebitamento</b> - Indice di indebitamento <b>Mantenimento della sostenibilità economico finanziaria</b> <b>Sviluppo organizzativo e formazione</b> del personale

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

- *outcome*;
- piani/programmi strategici;
- attività/servizi/progetti;
- *customer satisfaction*;
- capacità organizzativa.

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

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

## Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e delle altre strutture amministrative

La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale, del Sistema Bibliotecario, dei Dipartimenti, delle Scuole, dei Centri di Servizio e del Collegio Internazionale si compone di tre parti:

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

Ciascuno dei tre elementi avrà un peso differente a seconda della posizione organizzativa del valutato secondo quanto riportato nei paragrafi seguenti.

La qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e specifici aspetti gestionali e organizzativi è suddivisa a sua volta in due parti: una percentuale pari al 60% dipende da obiettivi operativi personalizzabili proposti dai responsabili di struttura o assegnati dal DG, ricollegabili alle strategie di Ateneo e legati all'efficienza, al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, e alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza e alla sostenibilità.

Il restante 40% è destinato a obiettivi di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, valutati attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e degli studenti, la verifica del rispetto dei *Service Level Agreement (SLA)* definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle varie strutture.

<b>Gestione efficiente</b> 60%	Indicatori legati alla performance organizzativa: efficienza, efficacia, prevenzione della corruzione, trasparenza, sostenibilità
<b>Rispetto dei Service Level Agreement</b> 40%	Rilevazioni di <i>customer satisfaction</i> Indicatori <i>ad hoc</i> definiti per la verifica del rispetto dei SLA

### 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
Approvazione PIAO	Definizione degli obiettivi organizzativi (e individuali) e approvazione del PIAO	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/01/n+1
Comunicazione approvazione PIAO	Comunicazione degli obiettivi organizzativi e individuali e dell'approvazione del PIAO al Nucleo di Valutazione	Direttore Generale	Entro il 28/02/n+1
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	Direttore Generale, Segretari di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata	Entro il 31/07/n+1

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
	Amministrazione e al Nucleo di Valutazione		
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). Per ciascun dipendente viene valutata la performance individuale composta in generale da due elementi:

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

## Le valutazioni individuali

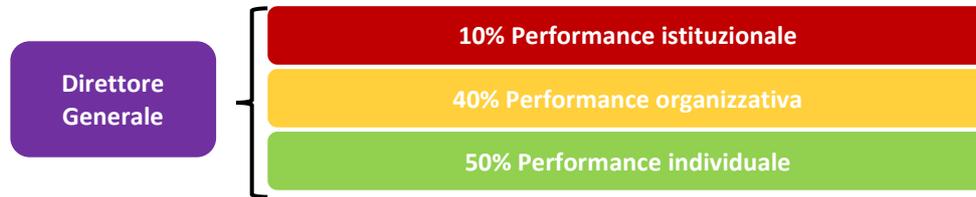
### La valutazione del Direttore Generale

In applicazione a quanto introdotto dalla L. n. 41/2023, per il Direttore Generale la performance organizzativa deve tenere conto anche del rispetto dei tempi di pagamento delle fatture per almeno il trenta per cento della valutazione complessiva e, in applicazione della Direttiva Zangrillo, del raggiungimento degli obiettivi di formazione per il personale delle strutture che riportano direttamente al Direttore Generale.

La valutazione del Direttore Generale è quindi legata alle seguenti dimensioni:

- la performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo (10%);
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalle strutture che riportano direttamente al Direttore Generale con riferimento ai seguenti obiettivi (40%):

- rispetto dei tempi di pagamento delle fatture (30%);
- raggiungimento degli obiettivi formativi per il personale (10%);
- la performance individuale, ovvero il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati, su proposta della Rettrice, dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie definite all'interno del Piano Strategico di Ateneo (50%).



Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale sono riportate nella tabella sottostante.

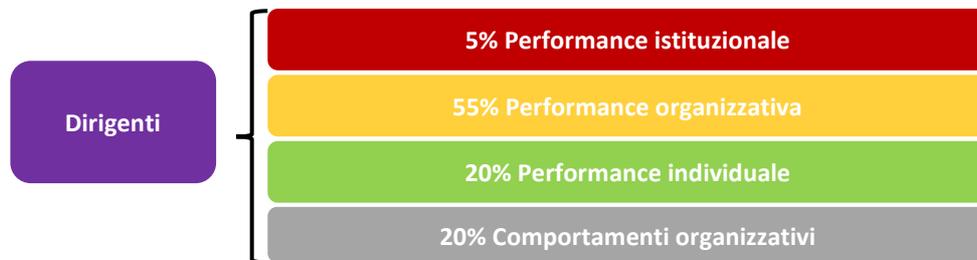
Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Proposta obiettivi	Proposta degli obiettivi	Rettrice, Direttore Generale	Entro il 31/10/n
Accettazione / osservazioni	Accettazione e/o osservazioni sugli obiettivi	Direttore Generale	Entro il 31/12/n
Approvazione	Approvazione degli obiettivi contestualmente all'approvazione 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 valutazione dei Dirigenti

In applicazione a quanto introdotto dalla L. n. 41/2023, per i Dirigenti la performance organizzativa deve tenere conto anche del rispetto dei tempi di pagamento delle fatture per almeno il trenta per cento della valutazione complessiva e, in applicazione della Direttiva Zangrillo, del raggiungimento degli obiettivi di formazione per il personale delle strutture che riportano direttamente a loro.

La valutazione della performance dei Dirigenti utilizza quindi le seguenti dimensioni:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo (5%);
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di appartenenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (55%):
  - o qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e specifici aspetti gestionali e organizzativi (20%);
  - o rispetto dei tempi di pagamento delle fatture (30%);
  - o raggiungimento degli obiettivi formativi per il personale delle strutture sotto la loro supervisione (5%);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati al Dirigente dal Direttore Generale e riportati nel PIAO (20%);
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali inerenti le competenze manageriali e gestionali richiesti al ruolo (20%).



Il processo di attribuzione degli obiettivi, la valutazione dei risultati e dei comportamenti agiti consiste in diverse fasi:

1. proposta al Direttore Generale, da parte dei singoli Dirigenti, di un *set* di almeno 3 e non più di 10 obiettivi di carattere operativo suddivisi tra obiettivi organizzativi ed individuali 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 di 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.

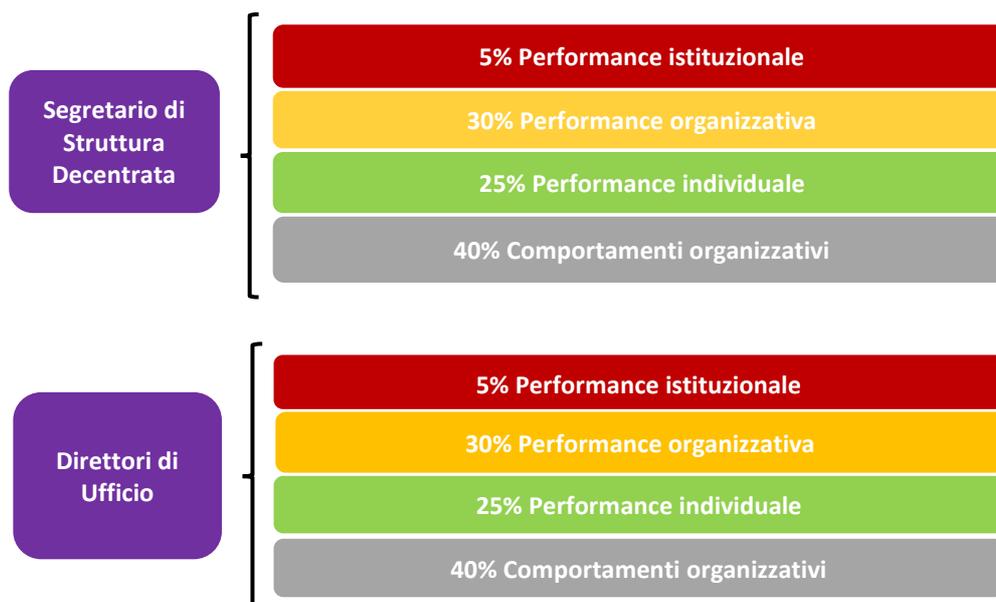
Il processo di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti consiste nelle seguenti fasi:

1. i Dirigenti formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo – 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 valutazione del Personale con posizioni organizzative

Per il Personale con posizione organizzativa (*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 (5%);
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di appartenenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (30%):
  - o qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e specifici aspetti gestionali e organizzativi (15%);
  - o rispetto dei tempi di pagamento della struttura (es. Dipartimento, Centro, Area) (10%);
  - o raggiungimento degli obiettivi formativi per il personale della struttura (es. Dipartimento, Centro, Area) (5%);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale o dal Dirigente, a seconda dei casi (25%);
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta (40%).



La valutazione dei risultati e dei comportamenti agiti dei Segretari di Struttura decentrata consiste in diverse fasi:

1. proposta al Direttore Generale, da parte dei singoli Segretari, di un *set* di almeno 3 e non più di 10 obiettivi di carattere operativo suddivisi tra obiettivi organizzativi ed individuali 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 di 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 consiste nelle seguenti fasi:

1. i Segretari formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo – 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.

Il processo di attribuzione degli obiettivi, la valutazione dei risultati e dei comportamenti agiti per il restante personale con posizione organizzativa consiste nell'assegnazione degli obiettivi da parte del Dirigente e formalizzata attraverso un *file* Excel o piattaforma web o altro supporto informatico, in cui vengono descritti gli obiettivi, i livelli di target, soglia ed eccellenza, gli appositi indicatori per la misurazione, nonché il peso di ciascun obiettivo.

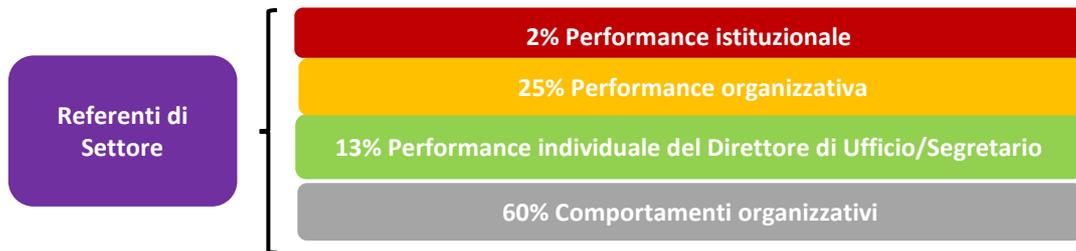
La misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi di performance e dei comportamenti spetta al valutatore (Dirigente), al termine del periodo di valutazione, utilizzando apposite schede di valutazione, e ciò previa formulazione, da parte dei Direttori di Ufficio, di un'eventuale autovalutazione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

## La valutazione 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 (2%);
- la performance organizzativa dalla struttura di appartenenza (25%);

- la performance individuale del Direttore di Ufficio<sup>1</sup> ovvero del Segretario della Struttura Decentrata<sup>2</sup> (13%)
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali (60%).

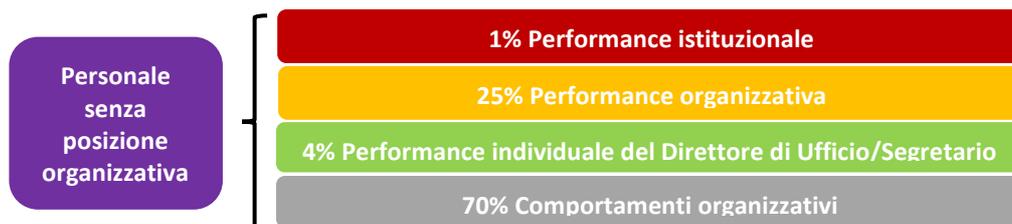


Per i Referenti di Settore è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa sulla misurazione dei comportamenti organizzativi da parte del valutatore previo colloquio individuale.

### 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 (1%);
- la performance organizzativa della struttura di afferenza (25%);
- la performance individuale del Direttore di Ufficio ovvero del Segretario della Struttura Decentrata<sup>3</sup> (4%);
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali (70%).



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:

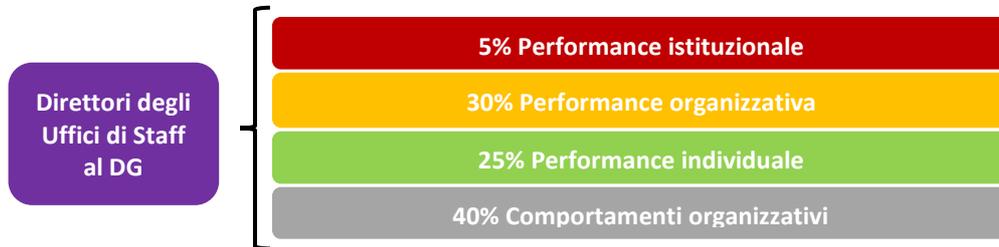
- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo (5%);
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (30%):
  - o qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e specifici aspetti gestionali e organizzativi (15%);

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

- rispetto dei tempi di pagamento dell'Ufficio (10%);
- raggiungimento degli obiettivi formativi per il personale dell'Ufficio (5%);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale (25%);
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali (40%).

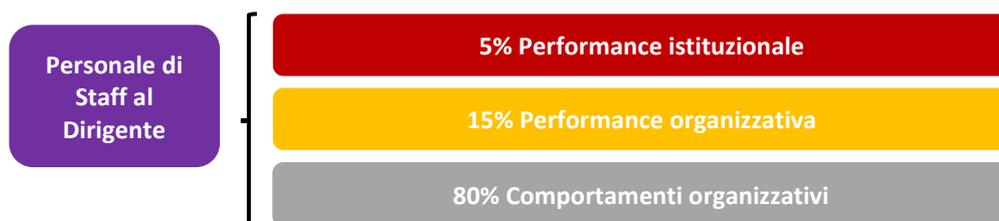


Per il Direttore e il Personale dell'Ufficio di Segreteria della Rettore e del Direttore Generale le dimensioni della valutazione sono:

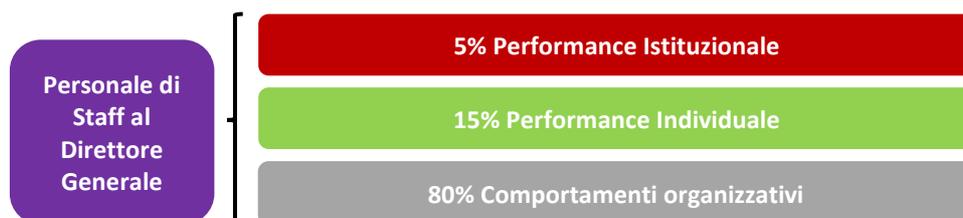
- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo (5%);
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta<sup>4</sup> (95%).



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.



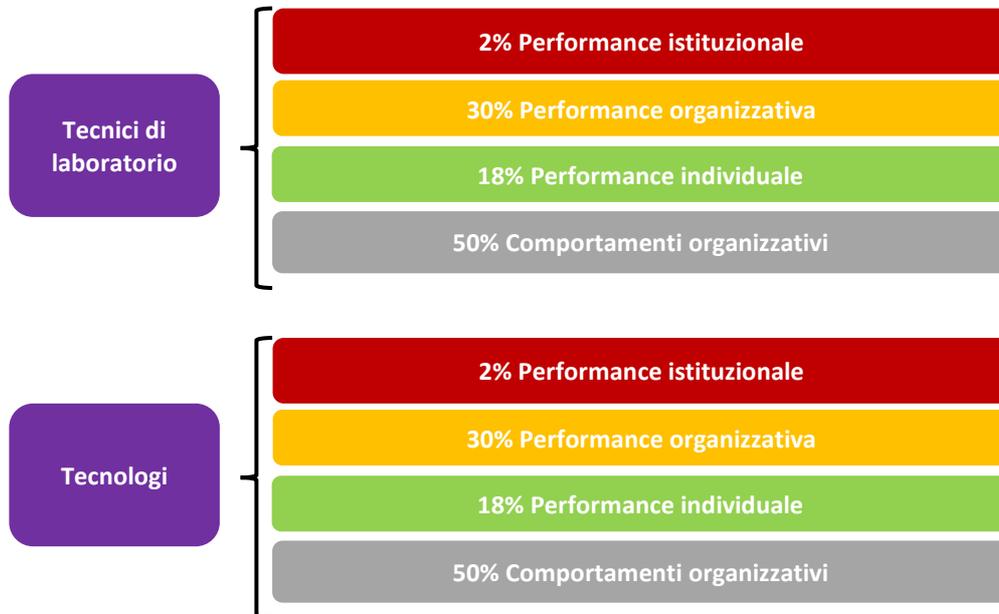
Per il Personale di staff al Direttore Generale la valutazione è composta per il 5% dalla performance istituzionale, per il 15% dalla performance individuale e per l'80% dai comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali.



<sup>4</sup> Nel caso del Direttore di "Ufficio di Segreteria della Rettore e del Direttore Generale", i comportamenti organizzativi sono valutati dal Direttore Generale sentita la Rettore.

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

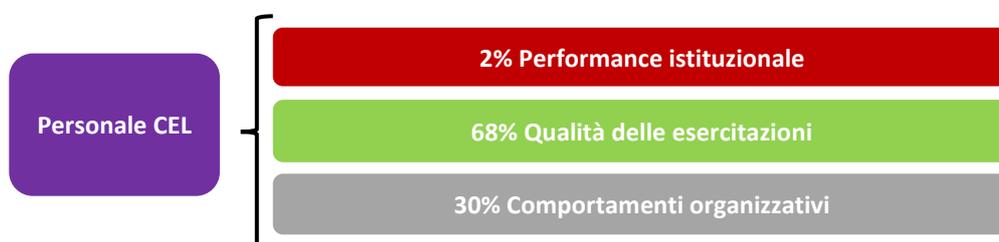
- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo (2%);
- la performance organizzativa dalla struttura di afferenza (es. Dipartimento, Centro, Area) (30%);
- la performance individuale, che consiste nel raggiungimento degli obiettivi individuali che vengono assegnati dai Docenti o, nel caso dei Tecnologi, dal Responsabile diretto (18%);
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali (50%).



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

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

- performance istituzionale;
- performance organizzativa;
- performance individuale;
- 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 misurazione della performance è realizzata in due momenti diversi del ciclo della performance: a metà anno viene effettuata una misurazione intermedia (monitoraggio); a conclusione dell'anno di riferimento degli obiettivi viene effettuata una misurazione finale. Sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai livelli prefissati, il Direttore Generale effettua la valutazione, ovvero formula un giudizio complessivo sulla performance cercando di comprendere i fattori interni ed esterni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi, anche al fine di apprendere per migliorare l'anno successivo.

## 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 dell'eccellenza). La valutazione si intende negativa con un risultato inferiore a 40 punti.

Per ciascun obiettivo individuale sono formulati indicatori puntuali e misurabili strettamente riconducibili agli obiettivi. Per ciascuno degli 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 di "soglia" ed "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 di eccellenza.

La valutazione del risultato relativo all'obiettivo/indicatore potrà tenere conto di sopravvenute e non prevedibili motivazioni esogene. È bene sottolineare che nel caso di problemi legati alla raggiungibilità degli obiettivi o alla necessità di modificare i target o i pesi degli obiettivi stessi rilevabili durante l'attività di monitoraggio intermedio o in corso d'anno le modifiche richieste dovranno essere presentate al Consiglio di Amministrazione che valuterà la possibilità di rimodulare gli obiettivi e gli indicatori dandone successiva comunicazione al Nucleo di Valutazione; soltanto in casi marginali e ben documentati è ammissibile che la rilevazione di sopravvenute difficoltà che non consentano il raggiungimento dell'obiettivo sia rilevata in sede di valutazione.

## La valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale

In fase di pianificazione, per ogni obiettivo viene fissato un peso e per ciascun indicatore 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).

L'assegnazione di obiettivi con l'identificazione del solo livello target è da considerarsi eccezionale.

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 target<sup>5</sup>.

Per altre tipologie di obiettivi/indicatori non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, 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.

Occorre in questa sede chiarire la differenza tra la fase di misurazione e quella di valutazione del raggiungimento di un obiettivo. Sovente, infatti, le due fasi sono gestite come contestuali e sostanzialmente coincidenti mentre, invece, si tratta di due momenti diversi che come tali devono essere trattati. In particolare, nella fase di misurazione si provvede a quantificare, nel modo più oggettivo possibile il valore effettivamente raggiunto/conseguito per ciascun indicatore utilizzato e a confrontarlo con il target precedentemente fissato, andando poi a calcolare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Nella fase di valutazione, invece, si attribuisce un significato alla misurazione anche attraverso un’analisi degli scostamenti e delle evidenze rilevabili dell’eventuale mancato o parziale raggiungimento di un obiettivo. Questo significa, ad esempio, che a fronte di una misurazione che evidenzia un raggiungimento non completo di un obiettivo, il valutatore potrebbe successivamente stabilire, sulla base della suddetta analisi, che la valutazione sia comunque pienamente positiva in quanto lo scostamento risulta imputabile a fattori non controllabili dal valutato.

La valutazione del risultato relativo all’obiettivo/indicatore potrà dunque tenere conto di sopravvenute e non prevedibili motivazioni esogene rilevabili durante l’attività di monitoraggio intermedio o in corso d’anno. Qualora durante l’anno il personale valutato riscontrasse ragioni esogene e non prevedibili che portano alla necessità di modificare l’obiettivo o gli indicatori potrà chiedere una variazione degli stessi al Direttore Generale o al Dirigente che ha assegnato l’obiettivo. Soltanto in casi eccezionali e ben documentati è ammissibile che la rilevazione di sopravvenute difficoltà che non consentano il raggiungimento dell’obiettivo sia rilevata in sede di valutazione.

Nel caso in cui sia necessaria una variazione degli obiettivi del Direttore Generale o degli obiettivi istituzionali la modifica dovrà essere approvata dal Consiglio di Amministrazione.

È necessario che sia messo in atto un meccanismo di confronto sistematico tra valutato e valutatore, in tutte le principali fasi del processo prevedendo diversi momenti di confronto fra valutato e valutatore:

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

<sup>5</sup> 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

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

## La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata su una scala di cinque livelli dal responsabile diretto, il valutatore, 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 solo ruolo di operatore. Nell'ottica di una costante crescita professionale e di sviluppo delle competenze deve essere individuato almeno un comportamento all'interno del livello 2 (area di miglioramento) o 3 (sostanzialmente in linea); a tal proposito, si rimanda all'allegato 1 del presente documento avente ad oggetto le schede dei comportamenti distinte in base ai ruoli organizzativi.

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

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

## Il risultato complessivo della valutazione

Il periodo di servizio minimo annuale per essere valutati in tutte le dimensioni della performance (individuale e comportamenti) è pari a 20 giorni lavorati effettivi (escludendo quindi le giornate di ferie, permessi e altre assenze). In presenza di un periodo di servizio inferiore, il valutatore dispone dell'opzione Non Valutabile (NV) oppure può decidere di esprimere la valutazione purché abbia elementi concreti e sufficienti a sostegno della valutazione.

Nei casi di mobilità interna del dipendente o dell'avvicendamento del responsabile di struttura avvenuti in corso d'anno, la valutazione, di norma, è effettuata dall'ultimo responsabile dopo aver sentito i precedenti.

Per il dipendente che durante l'anno ha cambiato il proprio ruolo organizzativo sono previste schede multiple.

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

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 firma per presa visione della scheda di valutazione della prestazione, 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 segnalarle al valutatore per le opportune verifiche, di stimolare il miglioramento del processo attraverso il dialogo e il confronto tra le parti.

## Glossario

<b>Obiettivi Generali</b>	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.
<b>Obiettivi Specifici di ogni Amministrazione</b>	Obiettivi definiti dal D.Lgs. n. 74/2017 con riferimento al particolare contesto di ogni singola Amministrazione.
<b>Obiettivi Strategici</b>	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.
<b>Performance istituzionale</b>	È rappresentata dalla prestazione raggiunta dall'Ateneo nel conseguimento degli Obiettivi Istituzionali.
<b>Obiettivi istituzionali</b>	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.
<b>Performance organizzativa</b>	Rappresenta il contributo delle diverse unità organizzative presenti all'interno dell'Ateneo al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.
<b>Obiettivi organizzativi</b>	Rappresentano i "traguardi" che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (Dirigenti e Personale) sono chiamati a contribuire.
<b>Obiettivi operativi</b>	Obiettivi definiti dal PIAO, tenendo conto delle prospettive di prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità. Possono essere sia organizzativi che individuali.
<b>Obiettivi legati ai Service Level Agreement</b>	Obiettivi legati ai livelli <i>standard</i> di servizio definiti nelle Carte dei Servizi. Costituiscono un sottoinsieme degli obiettivi organizzativi.
<b>Performance individuale</b>	La performance conseguente al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali.
<b>Obiettivi individuali</b>	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.
<b>Indicatori</b>	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.

<b>Target</b>	Misura il valore atteso dell'indicatore attraverso tre livelli di raggiungimento (livello soglia, livello target, livello eccellenza).
<b>Comportamento organizzativo</b>	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.
<b>Progetti di Ateneo</b>	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**

15 giugno 2023

## 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

Area di comportamento	Comportamenti richiesti
<b>Organizzazione efficiente del lavoro</b>	Pianificazione e controllo, gestione dell’incertezza
	Delega
	Ottimizzazione del proprio tempo
<b>Spirito d’iniziativa</b>	Senso di Responsabilità
	Equità
<b>Creatività e senso dell’innovazione</b>	Sintesi (problem solving complesso) Visione d’insieme
<b>Agilità</b>	Cambiamento
<b>Imparare ad imparare</b>	Apprendimento e autoapprendimento
<b>Collaborazione (include la comunicazione)</b>	Intelligenza sociale e networking
	Collaborazione
	Gestione del conflitto
<b>Leadership</b>	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
<b>Organizzazione efficiente del lavoro</b>	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
<b>Imparare ad imparare</b>	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.
<b>Collaborazione (include la comunicazione)</b>	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.
<b>Leadership</b>	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
<b>Imparare ad imparare</b>	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.
<b>Collaborazione (include la comunicazione)</b>	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.
<b>Leadership</b>	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 trascura le potenzialità delle tecnologie	Gestisce il proprio tempo con una visione allargata che contempla la semplificazione dei processi decisionali, la valutazione delle priorità, dei rischi e degli imprevisti all'interno della propria struttura.

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