



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

Parere del Nucleo di Valutazione del 20 novembre 2024

Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2024





SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	3
1. ASSETTO ORGANIZZATIVO.....	5
2. LE FASI DEL CICLO DELLE PERFORMANCE.....	7
3. LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER.....	12
4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE: ISTITUZIONALE, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	14
4.1 La misurazione e valutazione della Performance Istituzionale	15
4.2 La misurazione e valutazione della Performance Organizzativa	15
4.3 La misurazione e valutazione della Performance Individuale del PTA	15
5. PROCEDURE E METODI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	20
5.1 La misurazione dei risultati del PTA.....	20
5.2 La misurazione dei comportamenti organizzativi.....	21
5.3 Monitoraggio e gestione criticità in corso d'anno.....	22
5.4 Misurazione della performance del personale in-lavoro agile	23
5.5 Valutazione finale della performance	23
5.6 Procedura di conciliazione.....	24
5.7 Dalla valutazione all'indice complessivo di performance	25
ALLEGATO 1: SCHEDE PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI.....	26
Direttore Generale	26
Dirigenti	28
Personale di area EP titolari di posizione organizzativa e figure ad essi equiparati (segretari di struttura)	31
Personale di area EP senza posizione organizzativa oppure senza o con FS.....	33
Personale di area Funzionari e Collaboratori (ex cat. D e C) titolare di posizione organizzativa amministrativa.....	35
Personale di area Funzionari e Collaboratori (ex cat. D e C) titolare di posizione organizzativa tecnica (tecnici di laboratorio o FS)	37
Personale di area Funzionari e Collaborati (ex cat. D e C) senza posizione organizzativa	39
Personale di area Operatori (ex cat B) senza posizione organizzativa	40

INTRODUZIONE

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

Il comma 2 dell’art.7 del D.Lgs. 150/2009 prevede che la funzione di misurazione e valutazione della performance sia svolta:

- a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice
- b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione
- c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione

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

Sono inoltre documenti di riferimento:

- le Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (Linee guida n. 2/2017) adottate dal Dipartimento della funzione pubblica con lo scopo di fornire indicazioni in ordine alla progettazione e alla revisione annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- le Linee guida sulla valutazione partecipativa (Linee guida n. 4/2019) adottate dal Dipartimento della funzione pubblica con lo scopo di fornire alle amministrazioni pubbliche gli indirizzi metodologici per favorire la partecipazione di cittadini ed utenti alla valutazione della performance organizzativa, in attuazione di quanto previsto dagli articoli 7 e 19 bis del d.lgs. 150/2009, modificato dal D.lgs 74/2017;
- le Linee guida 2024 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR.

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

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



Nel processo di revisione sono stati utilizzati anche gli spunti emersi dalle difficoltà riscontrate in corso di implementazione del sistema negli ultimi anni, i suggerimenti e le raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, il DM 1154/2021 (con particolare riferimento all'allegato E), il nuovo modello AVA_3, i confronti con i referenti della performance di altri atenei, raccolti attraverso il Gruppo di lavoro Programmazione, controllo e performance organizzativa del CODAU (Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie).

Il presente documento recepisce, inoltre, le indicazioni dell'art. 4 bis del DL 24.02.2023 n. 13 inerente agli obiettivi di riduzione dei ritardi nei pagamenti e tiene conto di DM 28 giugno 2023 "Framework delle Competenze Trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni" e di DM 28 settembre 2022 "Linee Guida sull'Accesso alla Dirigenza pubblica".

Con il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance l'ateneo si pone i seguenti obiettivi:

- ✓ promuovere la trasparenza dei processi amministrativi verso gli stakeholder interni ed esterni;
- ✓ monitorare, migliorare e promuovere la qualità dei servizi offerti, anche attraverso l'ascolto degli utenti con la loro partecipazione alla misurazione di performance organizzativa;
- ✓ partecipare alla creazione di valore pubblico;
- ✓ promuovere la crescita delle competenze professionali e trasversali;
- ✓ valorizzare le competenze;
- ✓ promuovere la crescita individuale.

La Legge n. 113 del 6 agosto 2021 "Conversione in legge, con modificazioni, del DL 9 giugno 2021, n. 80, recante misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia" pone particolare rilievo all'integrazione dei processi di pianificazione attraverso l'adozione di Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), e mette al centro la definizione delle strategie dell'Ente pubblico per la creazione di valore pubblico.

Il PIAO è un documento unico di programmazione e governance che, dal 30 giugno 2022 assorbe, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione che le amministrazioni sono tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione e trasparenza.



1. ASSETTO ORGANIZZATIVO

Il nostro Ateneo è un Ateneo che valorizza le competenze e la progettualità di chi ne fa parte, che aiuta gli studenti di oggi a scoprire i propri talenti e a realizzare i propri sogni.

Ai sensi degli artt. 8 e seguenti dello Statuto di Ateneo, sono previsti i seguenti organi di Ateneo:

- *Organi di governo o di indirizzo*
 - Rettore
 - Prorettore vicario
 - Senato Accademico
 - Consiglio di Amministrazione
- *Organo di gestione*
 - Direttore Generale
- *Organi di controllo*
 - Nucleo di Valutazione
 - Collegio dei Revisori
- *Organo di garanzia*
 - Comitato Unico di Garanzia - CUG

Sono inoltre previsti:

- Presidio della Qualità di Ateneo
- Consulta Ateneo-Territorio
- Consiglio Generale degli Studenti
- Collegio di Disciplina
- Comitato Sportivo Universitario (CSU)
- Comitato Etico per la ricerca
- Organismo Preposto al Benessere Animale
- Comitati
- Commissioni

Le strutture didattiche e di ricerca sono costituite dai seguenti otto Dipartimenti:

- Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita (DBSV)
- Dipartimento di Diritto, Economia e Culture (DiDEC)
- Dipartimento di Economia (DiECO)
- Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DMC)
- Dipartimento di Medicina e Innovazione Tecnologica (DiMIT)
- Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia (DiSAT)
- Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DiSTA)
- Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DiSUIT)



Alle strutture dipartimentali si affiancano numerosi Centri di Ricerca, Centri Speciali, Centri Interuniversitari, la Scuola di Medicina, a cui fa capo l'attività didattica in Area Medica, Sanitaria e Odontoiatrica, e la Scuola di Dottorato, a cui compete il coordinamento di Dottorato di Ricerca attivati dall'Ateneo.

Completano la struttura organizzativa i Servizi dell'Amministrazione centrale, preposti all'erogazione dei servizi di supporto e coordinati dal Direttore Generale. Tali Servizi sono riconducibili alle seguenti aree dirigenziali:

- Unità organizzative in Staff al Direttore Generale
- Area Affari Generali e Istituzionali
- Area Formazione, Ricerca e Trasferimento Tecnologico
- Area Risorse Umane e Finanziarie
- Area Risorse Immobiliari e Strumentali
- Area Servizi Bibliotecari e Documentali
- Area Sistemi Informativi
- Area Medico-Chirurgica

In particolare, le strutture che sono valutate ai fini della performance sono:

- a. Ateneo nel suo complesso
- b. Dipartimenti
- c. Amministrazione centrale nel suo complesso
- d. Aree dirigenziali
- e. Servizi
- f. Uffici

L'attuale assetto organizzativo e l'articolazione degli uffici sono consultabili sul sito web di Ateneo <https://www.uninsubria.it/ateneo/ci-presentiamo/organigramma>

2. LE FASI DEL CICLO DELLE PERFORMANCE

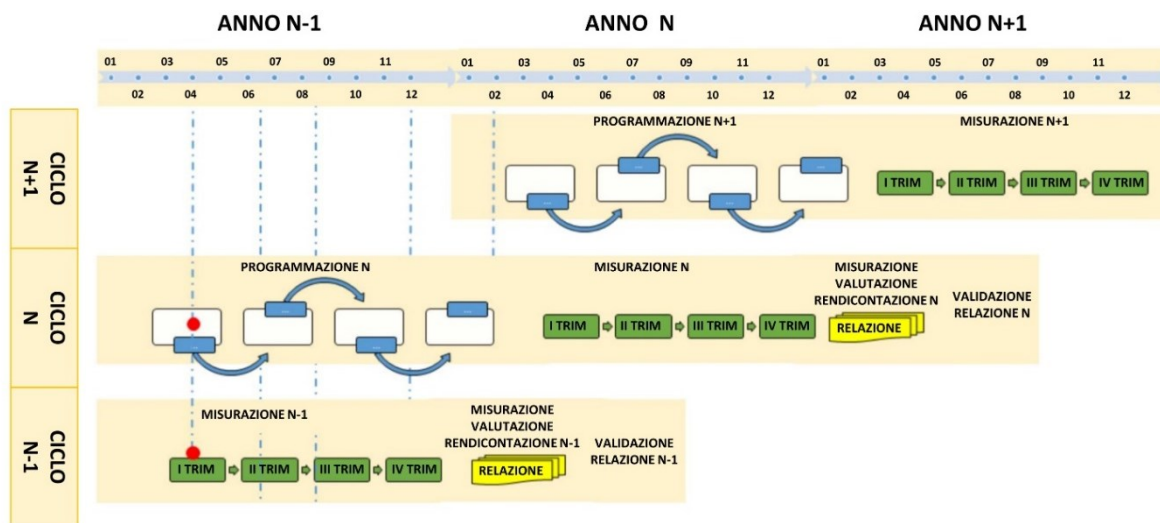
Il ciclo della performance si articola in 4 fasi: programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance (Figura 1) e il SMVP è l'insieme di tecniche, risorse e processi che guidano e ne assicurano lo svolgimento.

Figura 1 – Il ciclo della performance



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

Figura 2 – La sequenza temporale del ciclo della Performance





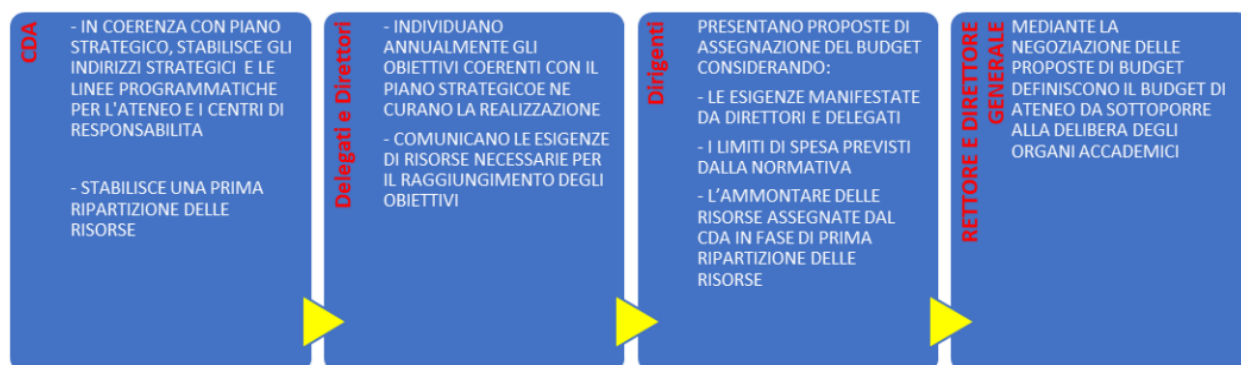
Nella prima fase del ciclo (**programmazione**), si definiscono gli obiettivi che l'Ateneo vuole raggiungere nel breve periodo e nel medio-lungo periodo (si veda anche Tabella 1 per gli attori e tempi).

La programmazione si articola in:

- definizione e aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo, tenendo conto anche del livello e della qualità dei servizi da garantire ai cittadini, che identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso;
- identificazione del legame tra risorse economiche e obiettivi strategici, attraverso il documento di budget triennale (Budget Economico triennale e Budget degli investimenti);
- definizione della pianificazione operativa (Sotto-sezione Performance del PIAO), attraverso la quale vengono declinati gli obiettivi di tipo organizzativo, gestionale e individuale per le diverse strutture dell'Ateneo;
- pianificazione degli interventi formativi necessari anche per il raggiungimento degli obiettivi (Sotto-sezione Sviluppo e formazione del PIAO).

Il raccordo tra pianificazione strategica e budget è stato esplicitato e approvato nel CdA del 23 giugno 2021. La revisione del processo di programmazione economico-finanziaria l'ha ancorato al quadro strategico di riferimento e ha definito un più efficiente ed efficace processo di budgeting, illustrato in Figura 3.

Figura 3 – Processo di budgeting



All'interno e nel rispetto della tempistica e dei ruoli assegnati dalla regolamentazione di Ateneo, il processo di budgeting risponde alle esigenze di integrazione tra documenti di programmazione e pianificazione e al contenimento di costi soggetti a limiti di spesa (Legge di bilancio 2020).

Per il triennio 2025-2027 sono stati creati progetti "PS" in U-Budget che raccolgono le risorse collegate a obiettivi di sviluppo degli indirizzi strategici, allo scopo di garantire un sempre maggiore coordinamento tra pianificazione strategica e programmazione finanziaria

Inoltre, è attivo l'ancoraggio tra Piano strategico e Budget, grazie all'utilizzo della nuova dimensione "obiettivo" all'interno dell'applicativo U-Budget di CINECA. Nello specifico, la nuova dimensione "obiettivo Sprint" rimanda agli obiettivi di più alto livello della pianificazione strategica (Macroobiettivi di Piano Strategico).

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

1. Piano Strategico e successivi aggiornamenti;
2. Indirizzi strategici dell'Ateneo approvati da CdA
3. Programmazione triennale ai sensi della legge 43/2005
4. Budget economico triennale
5. Piano della performance, Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, Piano della formazione, Programmazione del personale ecc... ora confluiti nel PIAO



La fase di **misurazione** serve a quantificare:

- i risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso (performance istituzionale);
- i contributi delle varie unità organizzative (performance organizzativa);
- i contributi individuali (performance individuale).

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

Al termine dell'anno viene effettuata una misurazione finale.



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

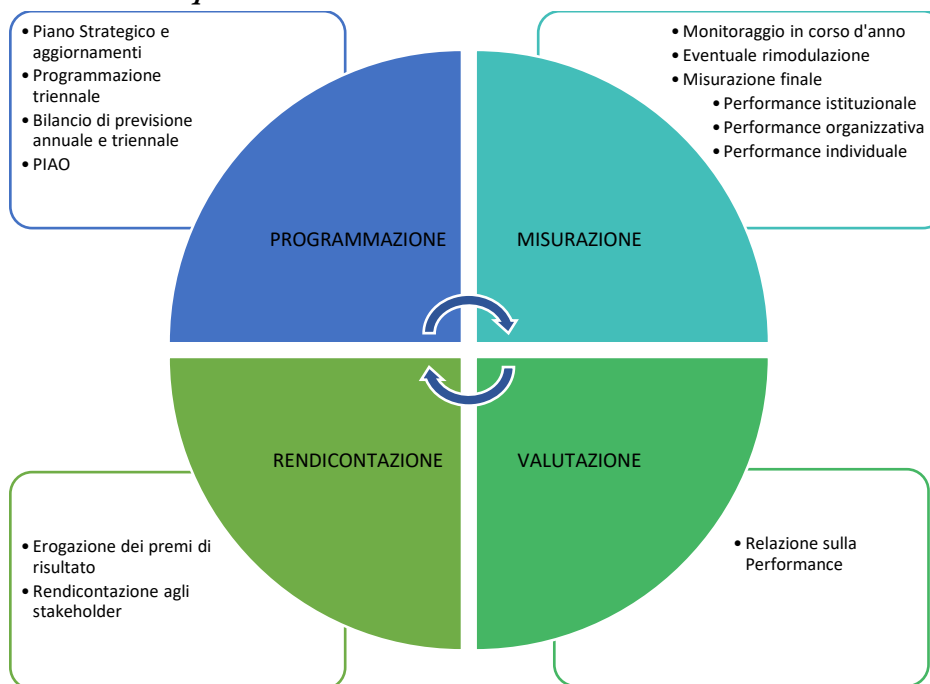
La fase di valutazione ha come output la Relazione sulla performance, che deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno. L'adozione della Relazione sulla performance è condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato.



Il ciclo si conclude con la **rendicontazione** dei risultati raggiunti nella Relazione sulla performance, che è rivolta a tutti i principali stakeholders interni ed esterni ed è pubblicata sul sito istituzionale dell'Ateneo nella sezione denominata “Amministrazione trasparente” e sul portale dedicato del Dipartimento della

Funzione Pubblica.

Figura 4 – Fasi del ciclo della performance



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

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

Fasi	Attività	Tempi	Attori	Output
Programmazione	Adozione Piano Strategico Aggiornamento annuale	Approvazione a inizio del mandato del Rettore/della Rettrice	Rettore/Rettrice, Prorettore, Delegati/e, Direttore Generale, SA, CdA	Piano Strategico; aggiornamento annuale
	Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico	Luglio-settembre (anno n-1)	Rettore/Rettrice, Prorettore, Delegati/e, Direttore Generale, Dirigenti SA, CdA	Delibera con indirizzi e linee programmatiche per il triennio
	Proposta degli obiettivi annuali dei Dipartimenti e dei Delegati	Luglio-settembre (anno n-1)	Dipartimenti Delegati/e	Proposta degli obiettivi annuali dei Dipartimenti
	Formulazione proposte di budget (correlate alla definizione degli obiettivi)	Luglio-settembre (anno n-1)	Dipartimenti Delegati/e Dirigenti	Proposta budget con relazione illustrativa
	Negoziazione e attribuzione del budget	Settembre-novembre (anno n-1)	Direttore Generale, Dirigenti	Budget annuale e triennale
	Aggiornamento annuale del Sistema di	Dicembre (anno n-1)	Direttore Generale	SMVP aggiornato



Fasi	Attività	Tempi	Attori	Output
	misurazione e valutazione performance (SMVP)			
	Parere vincolante sul SMVP	Dicembre (anno n-1)	Nucleo di Valutazione	SMVP aggiornato
	Approvazione budget	Dicembre (anno n-1)	CdA	Budget annuale e triennale
	Inserimento proposte obiettivi operativi dirigenti, responsabili strutture di I e II livello (servizi e uffici)	Novembre (anno n-1) - gennaio (anno n)	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili servizi e uffici SAD, MdQ, titolari di funzione specialistica	caricamento Obiettivi, KPI/Attività e Target
	Approvazione SMVP	Gennaio (anno n)	CdA	SMVP aggiornato
	Approvazione Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e assegnazione obiettivi	Gennaio (anno n)	CdA	PIAO Obiettivi di performance istituzionale, organizzativa e individuale
Misurazione	Monitoraggio intermedio ed eventuale rimodulazione	Luglio (anno n)	Dirigenti, responsabili servizi e uffici, SAD, MdQ, titolari di funzione specialistica	Monitoraggio ed eventuali proposte di rimodulazione
	Raccolta dati e valutazione risultati raggiunti	Gennaio-marzo (anno n+1)	Direttore Generale, Dirigenti, responsabili di servizi e di uffici, SAD, MdQ, titolari di funzione specialistica	Rendicontazione degli obiettivi
	Autovalutazione	Gennaio-marzo (anno n+1)	Tutto il PTA	Autovalutazione della scheda comportamenti
Valutazione	Valutazione comportamenti e raggiungimento degli obiettivi	Gennaio-marzo (anno n+1)	Direttore Generale, Dirigenti, responsabili servizi e uffici, SAD, MdQ, titolari di funzione specialistica, Direttori e Direttrici di Dipartimento	Valutazione prestazione
	Valutazione DG	Maggio-giugno (anno n+1)	Direttore Generale Nucleo di Valutazione Rettore/Rettrice, CdA	Relazione DG; Proposta di valutazione del DG - NdV
	Elaborazione ed approvazione della Relazione sulla performance	Maggio-giugno (anno n+1)	Ufficio programmazione e sviluppo organizzativo; Direttore Generale, CdA	Relazione sulla Performance
	Validazione della relazione	Giugno (anno n+1)	Nucleo di Valutazione	Documento di validazione

Fasi	Attività	Tempi	Attori	Output
Rendicontazione	Pubblicazione della relazione	Giugno-luglio (anno n+1)	Ufficio programmazione e sviluppo organizzativo	Pubblicazione sul sito di ateneo e sul portale del Dipartimento della Funzione Pubblica
	Erogazione premi collegati alla performance	Luglio-dicembre (anno n+1)	Area Risorse umane e finanziarie, Rappresentanza sindacale	

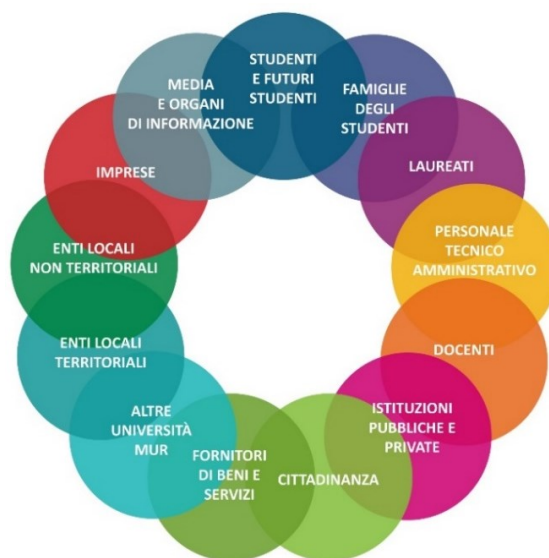
3. LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER

Le recenti linee guida sulla valutazione partecipativa nelle pubbliche amministrazioni (Linee guida n.4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica) hanno indicato nella realizzazione di una mappa degli stakeholder (portatori di interesse) il punto di partenza del processo di valutazione partecipativa. La direttiva del 28 novembre 2023 del Ministro per la Pubblica amministrazione indirizza le amministrazioni a coinvolgere nella valutazione una pluralità di soggetti interni ed esterni fino ad arrivare gradualmente alla valutazione a 360° (la valutazione dal basso, la valutazione fra pari, la valutazione collegiale, la valutazione da parte di stakeholder esterni).

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

Gli stakeholder più rilevanti per l'Ateneo, sono rappresentati nella seguente Figura 5.

Figura 5 – Stakeholder rilevanti per l'Ateneo



La matrice **POTERE/INFLUENZA – INTERESSE** è il modello che è stato utilizzato per la classificazione degli stakeholder e per la pianificazione del coinvolgimento. La matrice suddivide gli stakeholder in quattro gruppi, utilizzando due dimensioni: il potere di influenzare il raggiungimento degli

obiettivi strategici dell'Ateneo (sia positivamente che negativamente) e l'interesse verso i servizi e le attività svolte dall'Ateneo. I quattro gruppi che si ottengono sono:

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

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

Tabella 2 – Ripartizione degli stakeholder rilevanti per l'Ateneo

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

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

Tabella 3 – Riepilogo attività valutate, stakeholder coinvolti, modalità, tempi e dimensioni

Servizi e attività valutate	Stakeholder coinvolti	finalità	Strumenti e metodi	tempi	Dimensione Performance coinvolta
benessere organizzativo	personale tecnico amministrativo	riscontro sulla qualità lavorativa confronto con altri atenei	questionario good practice	annuale	performance direttore generale
efficacia dei servizi erogati	personale tecnico amministrativo docenti, ricercatori, dottorandi	riscontro sulla qualità di alcuni servizi amministrativi confronto con altri atenei	questionario good practice	annuale	performance organizzativa
efficacia dei servizi erogati	studenti iscritti	riscontro sulla qualità di alcuni servizi amministrativi confronto con altri atenei	questionario good practice	annuale	performance organizzativa
didattica erogata	studenti iscritti	riscontro sulle modalità di	questionario AVA	semestrale	performance

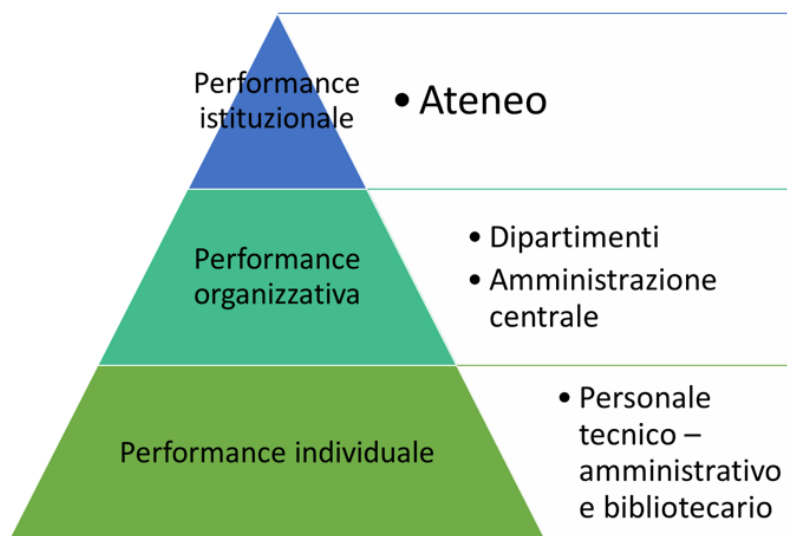
Servizi e attività valutate	Stakeholder coinvolti	finalità	Strumenti e metodi	tempi	Dimensione Performance coinvolta
		erogazione dell'insegnamento			istituzionale
percorso universitario	laureandi/laureati	valutazione del percorso universitario svolto	questionario almalaurea	annuale	performance istituzionale
percorso universitario	dottorandi	valutazione del percorso universitario svolto	questionario ANVUR	annuale	performance istituzionale
tirocini	aziende/imprese/enti e tirocinanti	valutazione dell'esperienza di tirocinio	questionari	annuale	performance organizzativa
interazione Ateneo /Territorio	enti locali territoriali	livello soddisfazione nell'interazione con l'Ateneo e criticità riscontrate	questionario stakeholder di sede	annuale	performance istituzionale
progettazione dei corsi di studio	imprese/laureati/enti locali/aziende	coerenza del percorso formativo rispetto alle esigenze del mercato	questionario stakeholder dei corsi di studio	almeno annuale	performance istituzionale

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

Le dimensioni della performance sono tre:

- Performance istituzionale
- Performance organizzativa
- Performance individuale

Figura 6 – Dimensioni della performance





4.1 La misurazione e valutazione della Performance Istituzionale

La performance istituzionale riguarda i risultati dell'Ateneo nel suo complesso, quale contributo al raggiungimento degli obiettivi di Piano Strategico finalizzati alla creazione di valore pubblico.

La performance istituzionale è misurata come media ponderata del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi definiti con i relativi indicatori e target. Tali obiettivi rispondono alla logica di integrazione di diversi documenti di programmazione in una prospettiva di creazione di valore pubblico e sono approvati con PIAO dal CdA.

A partire dal 2022 il monitoraggio annuale del raggiungimento degli obiettivi, misurato con indicatori e target, è gestito tramite l'applicativo SPRINT di CINECA.

La misurazione degli obiettivi di performance istituzionale è effettuata dall'ufficio di supporto, sentito il Direttore Generale.

La valutazione degli obiettivi è rendicontata nella Relazione sulla Performance, che deve essere approvata dal CDA e successivamente validata dall'OIV.

4.2 La misurazione e valutazione della Performance Organizzativa

La Performance organizzativa comprende tutte le attività istituzionali dell'Ateneo ed è riferita sia a quelle accademiche (Dipartimenti), sia a quelle amministrative (Aree dell'Amministrazione Centrale) e rappresenta il contributo dei dipartimenti e delle aree al perseguimento degli obiettivi strategici e quindi della performance istituzionale e al miglioramento dei livelli di soddisfazione dei servizi erogati.

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

A partire dal 2022 il monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa, misurato con indicatori e target, è gestito tramite l'applicativo SPRINT di CINECA.

La misurazione degli obiettivi di performance organizzativa viene effettuata dall'ufficio di supporto, sentito il Direttore Generale.

La valutazione degli obiettivi è rendicontata nella Relazione sulla Performance, che deve essere approvata dal CDA e successivamente validata dall'OIV.

4.3 La misurazione e valutazione della Performance Individuale del PTA

La performance individuale rappresenta il contributo fornito dal singolo in termini di obiettivi raggiunti, comportamenti agiti, conoscenze e capacità possedute.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) pone la gestione e lo sviluppo del capitale umano al centro della strategia di riforma della pubblica amministrazione, focalizzandosi sul concetto di generazione del valore pubblico, ovvero il benessere della collettività. Oggi, non solo digitalizzazione e semplificazione burocratica per l'ammodernamento della pubblica amministrazione, ma programmi dedicati e strategie di gestione del capitale umano, tra cui lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale, ritenuto un punto di forza nel processo di generazione del valore pubblico.

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

La Performance individuale tiene conto dei risultati raggiunti, dei comportamenti realizzati e di competenze tecniche e trasversali possedute da ogni individuo che opera nell'Ateneo.

Le dimensioni e relative percentuali a seconda dei ruoli organizzativi, che compongono la performance individuale sono:

- Performance istituzionale
- Performance organizzativa
- **i risultati**, riferiti agli obiettivi individuali e agli obiettivi di servizio/ufficio
- **i comportamenti**, riferiti al “come” ciascuno svolge le proprie attività all'interno dell'organizzazione. Nell'ambito della valutazione dei comportamenti viene data rilevanza anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori e all'apporto al raggiungimento degli obiettivi dell'area/ufficio/servizio di afferenza.

La dimensione della performance istituzionale e della performance organizzativa viene misurata tramite alcuni indicatori di sistema, definiti a livello ministeriale e utilizzati dal MUR per l'assegnazione di fondi e punti organico, e alcuni indicatori che misurano il grado di raggiungimento di alcuni obiettivi strategici. Il set di indicatori scelti è allegato al PIAO, approvato annualmente dagli Organi accademici entro il 31 gennaio.

Le dimensioni e relativo peso che compongono la valutazione per ciascuna figura professionale sono esplicitate nella Tabella 4.

Tabella 4 - Le dimensioni e relativo peso nella valutazione individuale per le diverse tipologie di personale coinvolto nel processo di valutazione

Figura professionale	Dimensioni						
	Performance istituzionale	Performance organizzativa			Obiettivi individuali, di servizio/ufficio		Performance comportamentale
	Indicatori di performance istituzionale e Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Amm. Centr. Soddisfazione e degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Dipartimenti Soddisfazione degli stakeholder	Obiettivi di servizio/ufficio	Obiettivi individuali	Competenze trasversali	
Direttore Generale	30				50	20	
Dirigenti	10	20			50	20	
Personale di area EP titolare di PO afferente all'AC		10		60		30	
Personale di area EP o Funzionari (ex cat.D) titolare di PO - SAD			10	60		30	



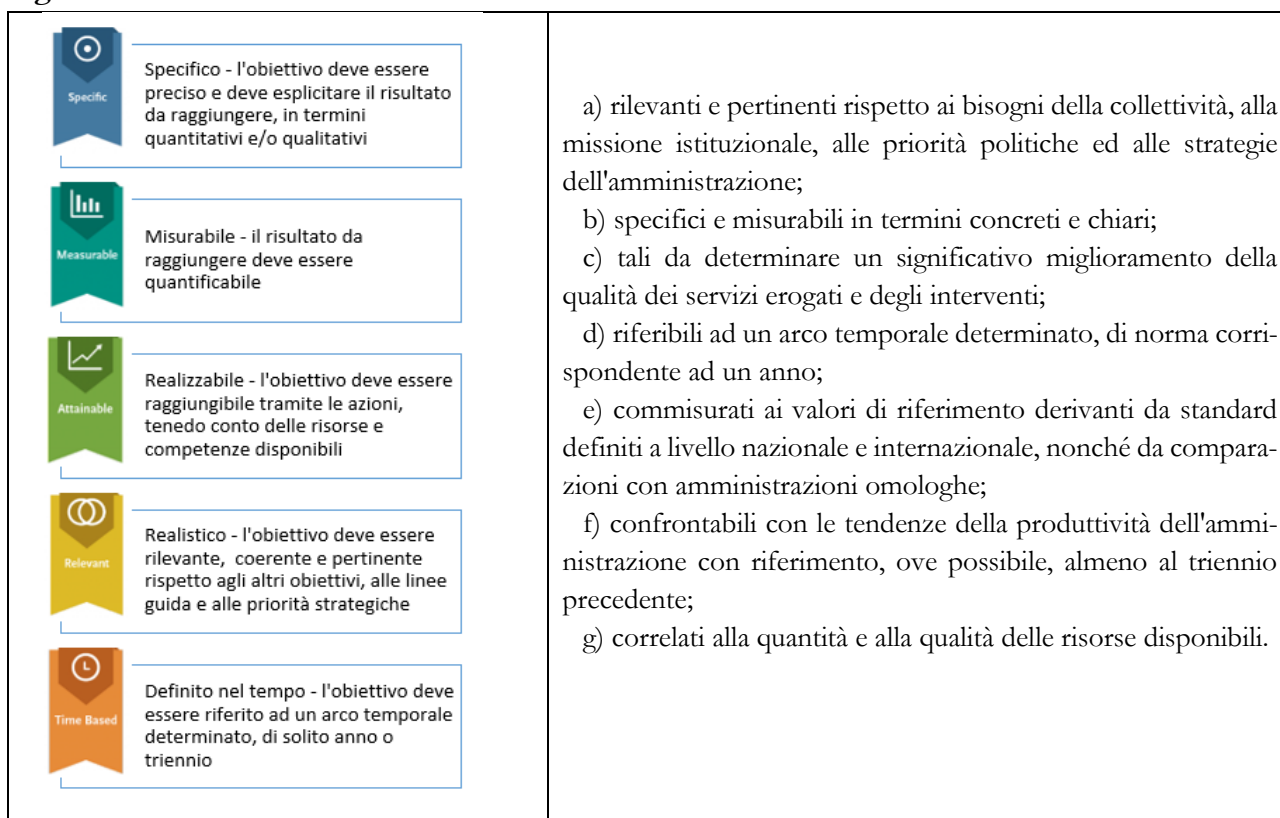
Figura professionale	Dimensioni						
	Performance istituzionale	Performance organizzativa			Obiettivi individuali, di servizio/ufficio		Performance comportamentale
	Indicatori di performance istituzionale e Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Amm. Centr. Soddisfazione e degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Dipartimenti Soddisfazione degli stakeholder	Obiettivi di servizio/ufficio	Obiettivi individuali	Competenze trasversali	
Personale di area EP con o senza FS					50	50	
Personale di area Funzionari (ex cat.D) con PO afferente all'AC		20		30		50	
Personale di area Funzionari o Collaborati (ex cat.D e C) con FS afferente all'AC (esclusi responsabili tecnici rifiuti speciali, sicurezza e autisti)		20			30	50	
Personale di area Funzionari (ex cat.D) con PO afferente ai dipartimenti (MDQ)			20	30		50	
Personale di area Collaboratori o Funzionari (ex cat.C o D) con FS afferente ai dipartimenti (esclusi responsabili tecnici)			20		30	50	
Restante personale						100	

Il processo che porta all'assegnazione degli obiettivi di servizio/ufficio è strettamente connesso alla pianificazione strategica. A partire dal Piano Strategico e dalle schede di budget è richiesto a ciascun responsabile dell'area/di servizio/di ufficio di inserire direttamente in SPRINT gli obiettivi per la propria unità organizzativa, indicando anche le strutture coinvolte, se presenti. Gli obiettivi inseriti sono

immediatamente visibili al superiore gerarchico che ha il compito di verifica e coordinamento. L'assegnazione degli obiettivi avviene per incarichi di responsabilità/funzione specialistica della durata di almeno tre mesi.

Per l'**obiettivo** si intende ciò che si vuole perseguire, un risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse a disposizione. Ai sensi dell'art.5, c.2 del D.Lgs. 150/2009 gli obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche, racchiudibili nell'acronimo SMART:

Figura 7– Le caratteristiche dell'obiettivo



Il raggiungimento di ciascun obiettivo è misurato tramite uno o più indicatori quantitativi (KPI), e a ciascuno è associato un target. Nei casi in cui non sia possibile associare un indicatore numerico all'obiettivo viene associato un indicatore di tipo qualitativo (denominato Attività) con l'indicazione delle attività previste e l'output atteso.

L'**indicatore** è lo strumento da utilizzare per raccogliere, analizzare e monitorare le attività, le informazioni e i dati per il perseguimento dell'obiettivo. Può essere di due tipologie:

- *quantitativo (KPI)* – utile a misurare l'efficacia (rapporto obiettivo/risultato; espresso in quantità, qualità, tempestività, soddisfazione dell'utenza) e l'efficienza (rapporto risorse impiegate/risultato)
- *qualitativo (Attività)* – elementi rilevanti che descrivono aspetti non quantificabili ma utili a comprendere il risultato atteso



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

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

Il **target** rappresenta il livello atteso di performance, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto. I target devono essere sfidanti, ma anche raggiungibili.

In fase di inserimento dell'obiettivo è richiesto di indicare, inoltre, uno o più prospettive, da selezionare all'interno dell'insieme delle seguenti:

Prospettiva	Descrizione
Anticorruzione e Trasparenza	obiettivi legati a processi e attività di prevenzione della corruzione e di trasparenza dell'azione amministrativa (ex. L. 190/12 e D.Lgs. 33/13)
Assicurazione della qualità	obiettivi collegati a processi e attività per l'assicurazione della qualità della didattica, della ricerca e del public engagement (ex. L. 240/10)
Didattica e Servizi agli studenti	obiettivi collegati processi e attività della funzione istituzionale "didattica"
Efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa	obiettivi collegati a processi e attività per l'uso ottimale delle risorse e per assicurare l'adeguatezza allo scopo dell'azione amministrativa
Internazionalizzazione	obiettivi collegati a processi e attività di internazionalizzazione delle funzioni istituzionali
Ricerca, Terza Missione	obiettivi collegati processi e attività della funzione istituzionale "ricerca e terza missione"
Sviluppo sostenibile	obiettivi collegati a processi e attività in tema di sostenibilità (Agenda ONU 2030)

Gli obiettivi sono categorizzati anche per tipo secondo la seguente classificazione:

Tipo obiettivo	Descrizione
Consolidamento	obiettivi diretti a consolidare processi e procedure introdotti a seguito di obiettivi realizzati o da completare
Funzionamento	obiettivi di funzionamento delle attività non direttamente correlati a obiettivi strategici
Innovazione	obiettivi finalizzati all'introduzione di processi, procedure, sistemi e criteri nuovi
Miglioramento	obiettivi che puntano a migliorare processi e procedure esistenti e di recente introduzione



A partire dalla programmazione 2024-2026, è possibile, inoltre, creare un link di collegamento tra il proprio obiettivo e un obiettivo padre attraverso la funzione “Cascading di SPRINT”. La funzione in oggetto permette di tenere traccia e collegare obiettivi tra diversi livelli. Ove possibile, gli obiettivi operativi saranno collegati a Macroobiettivi del Piano Strategico.

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

5.1 La misurazione dei risultati del PTA

La misurazione del risultato raggiunto per ogni obiettivo è effettuata dal Valutato direttamente in SPRINT, tramite l’inserimento del valore dell’indicatore/degli indicatori associati all’obiettivo oppure tramite l’inserimento del SAL - Stato Avanzamento Lavori, se all’obiettivo è associato un indicatore di tipo qualitativo. Viene anche inserita una descrizione ed eventuali allegati a corredo della misura inserita.

Una volta completato l’inserimento dei risultati raggiunti per tutti gli obiettivi l’Ufficio di supporto procede con l’importazione dei risultati nell’applicativo VP (Valutazione performance), dove avviene la misurazione e valutazione della performance individuale.

Con riferimento alla dimensione di performance organizzativa e istituzionale, l’Ufficio di supporto inserisce le misure dei risultati e trasferisce la valutazione nell’applicativo VP. La valutazione finale in questo caso coincide con i risultati raggiunti.

Con riferimento alla dimensione degli obiettivi individuali/servizio/ufficio, la valutazione tiene conto dei risultati raggiunti e il Valutatore assegna la misura del raggiungimento dell’obiettivo su una scala da uno a cinque, sotto riportata:

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

Ad ogni valore della scala corrisponde un punteggio, esplicitato nella tabella seguente:

Risultato	PUNTI
1 – non raggiunto	0



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

5.2 La misurazione dei comportamenti organizzativi

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

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

Le schede utilizzate per la misurazione dei comportamenti organizzativi, allegate al presente documento, sono differenziate per i seguenti profili:

Profilo	n. aree comportamentali
Direttore Generale	8
Personale Dirigente	8
Personale di area EP titolari di posizione organizzativa	7
Personale di area EP senza posizione organizzativa	5
Personale di area Collaboratori e Funzionari (ex cat. C e D) titolare di posizione organizzativa amministrativa	5
Personale di area Collaboratori e Funzionari (ex cat. C e D) titolare di posizione organizzativa tecnica	5
Personale di area Funzionari (ex cat. D) senza posizione organizzativa	5
Personale di area Collaboratori (ex cat. C) senza posizione organizzativa	5
Personale di cat. B senza posizione organizzativa	4

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

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

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

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

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

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

Tabella 5 - Attori nel processo di misurazione dei comportamenti organizzativi

Valutato/a	Soggetti coinvolti nella valutazione
Direttore Generale	Rettore, NdV, CdA
Dirigenti	DG
Personale di area EP con PO o FS in staff DG	DG
Personale di area EP con PO o FS afferente all'Area	Dirigente dell'Area
Personale di area Funzionari (ex cat. D) con PO in staff DG	Capo Servizio / DG
Personale di area Funzionari (exc cat. D) con FS in staff DG	Capo Ufficio / Capo Servizio / DG
Personale di area Funzionari (ex cat. D) con PO afferente all'Area	Capo Servizio / Dirigente dell'Area
Personale di area Funzionari (ex cat. D) con FS afferente all'Area	Capo Ufficio / Capo Servizio / Dirigente dell'Area
SAD	Direttore/Direttrice di Dipartimento
MDQ	Direttore/Direttrice di Dipartimento
Personale afferente al Dipartimento	Direttore/Direttrice di Dipartimento, sentito il Capo Ufficio di afferenza del valutato
Personale di area Funzionari, Collaboratori, Operatori (ex cat. D, C, B)	Responsabile di riferimento

5.3 Monitoraggio e gestione criticità in corso d'anno

Di norma, agli inizi di luglio dell'anno oggetto di valutazione (con riferimento 30 giugno), viene effettuato il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati,



tramite il modulo SPRINT di CINECA. In questa fase i Responsabili delle unità organizzative inseriscono nel sistema una percentuale che esprime lo stato di avanzamento lavori per ciascun obiettivo assegnato. In fase di monitoraggio è possibile inserire le criticità emerse che possono rallentare/impedire il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e le relative proposte di rimodulazione. Le proposte di rimodulazione vengono valutate dal Valutatore e dal Direttore Generale che le approva e/o rifiuta. Gli obiettivi rimodulati vengono aggiornati direttamente nell'applicativo SPRINT, tenendo traccia delle versioni precedenti.

5.4 Misurazione della performance del personale in-lavoro agile

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

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

5.5 Valutazione finale della performance

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

La misurazione degli obiettivi è inserita in SPRINT dal referente dell'obiettivo.

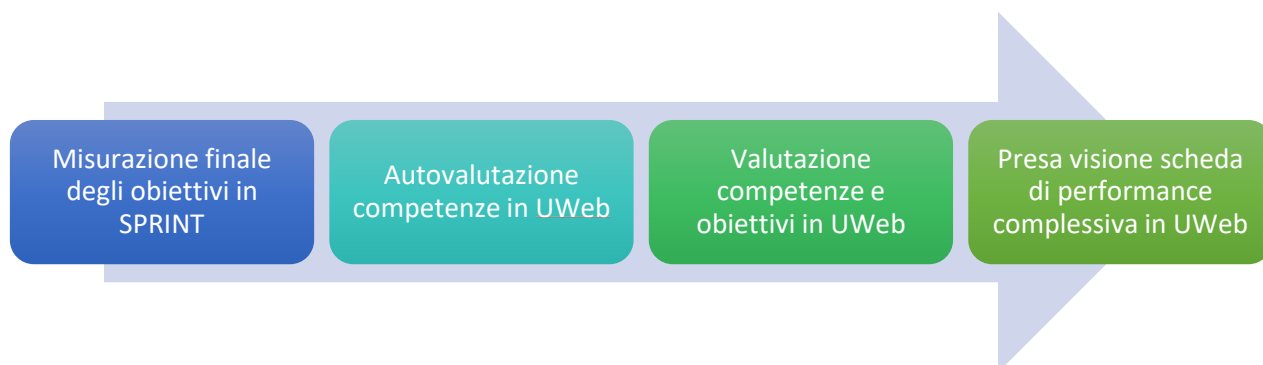
Per quanto riguarda la rendicontazione degli obiettivi, nel modulo SPRINT il Referente di ogni obiettivo provvede a inserire per ciascuno una sintesi dei principali risultati. Le prove/evidenze oggettive e documentate a dimostrazione del lavoro svolto sono allegate direttamente in SPRINT.

A seguito della misurazione, il risultato è trasferito nel modulo UWeb di U-Gov dove il Valutatore assegna la valutazione dell'obiettivo sulla scala da 1 (non raggiunto) a 5 (totalmente raggiunto), tenendo conto di eventuali fattori interni e/o esterni che hanno influenzato il raggiungimento dell'obiettivo.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi, il processo si svolge interamente nel modulo UWeb di U-Gov.

Il Valutato inserisce la propria autovalutazione sulle competenze trasversali, a cui fa seguito la valutazione espressa dal valutatore, dopo un confronto con il valutato. L'amministrazione promuove i momenti di dialogo, confronto e feedback tra il soggetto valutato ed il valutatore, anche al di fuori del ciclo della performance, per favorire un clima organizzativo sereno e partecipativo.

Il Valutato prende visione della scheda di valutazione direttamente in UWeb ed eventualmente aggiunge le proprie osservazioni (questa azione ha il valore della firma con significato di presa visione ma non necessariamente di condivisione nella sostanza della valutazione ricevuta. Si veda la procedura di conciliazione).



5.6 Procedura di conciliazione

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

1. Il Direttore Generale può contestare la valutazione ricevuta entro 15 giorni lavorativi dalla delibera del Consiglio di Amministrazione, adottata sulla proposta effettuata dal Nucleo di Valutazione.
2. Il restante personale tecnico amministrativo può contestare la valutazione ricevuta, entro 15 giorni lavorativi, rivolgendosi al Comitato di conciliazione composto come di seguito indicato in funzione del ruolo del Valutato:
 1. Per il personale che afferisce ad un Dipartimento o a una Unità Organizzativa con a capo un Dirigente il Comitato è composto da:
 - il Direttore Generale, in qualità di presidente
 - il Presidente del Comitato Unico di Garanzia
 - un componente designato del Nucleo di Valutazione
 2. Per il personale che afferisce ad una Unità Organizzativa (Area dirigenziale, Ufficio di Staff, Servizio in staff, Servizio che riferisce al Direttore Generale per mancanza del Dirigente) con a capo il Direttore Generale il Comitato è composto da:
 - il Presidente del Comitato Unico di Garanzia, in qualità di presidente
 - un dirigente designato dal Consiglio di Amministrazione
 - il Coordinatore del Nucleo di Valutazione

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

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

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

5.7 Dalla valutazione all'indice complessivo di performance

Per arrivare all'indice complessivo di performance è necessario tener conto di risultato raggiunto di ogni dimensione che compone la singola scheda di performance, come dettagliato nella tabella 4.

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

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

In sintesi si avrà che:

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

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

Esempio:

Mario Rossi ha una valutazione complessiva che si compone di tre sezioni: indicatori di performance organizzativa con **peso 10**, obiettivi di servizio/ufficio con **peso 60**, competenze trasversali con **peso 30**.

In base ai risultati sono assegnati rispettivamente **100, 70, 90 punti**.

La valutazione complessiva sarà così calcolata:

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

Il ciclo della performance ha molteplici fini, tra cui il principale è la valorizzazione del capitale umano, al quale si aggiungono, la crescita e sviluppo delle competenze (piano della formazione), la promozione e la valorizzazione del merito e, infine, l'erogazione dell'incentivo economico collegato alla performance.

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

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

In presenza di punteggio complessivo inferiore a 15, la valutazione si intende negativa e preclude il diritto all'erogazione dell'incentivo economico.

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

Le varie voci accessorie previste per i vari istituti contrattuali (ad es., indennità di risultato, fondi ex art. artt. 63-64-65-66 ora artt. 119-120-121-122, indennità mensile accessoria, etc.) dipendono dalla disponibilità dei fondi certificati e approvati e dagli esiti della contrattazione integrativa. Annualmente sono fissati il minimo e il massimo delle risorse aggiuntive attribuibili (di seguito incentivi) per ogni dipendente (tra le voci, ad es., rientrano indennità di risultato, indennità di responsabilità, indennità accessoria mensile, etc.).



ALLEGATO 1: SCHEDE PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI

Ruolo: **Direttore Generale**

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



<ul style="list-style-type: none">- Capacità di prevenire, individuare e/o gestire i conflitti organizzativi mantenendo la determinazione e lucidità.- Capacità di interagire, cooperare e negoziare con gli altri, tenendo sotto controllo i contrasti e gestendo adeguatamente i rapporti interfunzionali.
5. COMPETENZE ORGANIZZATIVE - LEADERSHIP
<ul style="list-style-type: none">- Generare il consenso e la coesione, coinvolgendo le persone con cui lavora per la piena condivisione degli obiettivi prefissati, monitorando e guidando verso il raggiungimento degli stessi, intervenendo con le azioni correttive in caso di necessità- Capacità di decidere in modo adeguato e con senso di priorità anche in situazioni critiche e incerte- Mettere in atto le azioni finalizzate alla prevenzione di situazioni di conflitto e al miglioramento del benessere organizzativo
6. GESTIONE E SVILUPPO DEI COLLABORATORI
<ul style="list-style-type: none">- Favorire il conseguimento di risultati da parte dei collaboratori, condividendo attivamente obiettivi e priorità e organizzando e pianificando le attività e risorse allo scopo di garantire una piena ed equilibrata operatività dell'organizzazione in presenza e/o in lavoro agile.- Promuovere la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento, anche attraverso la delega, coinvolgendo e trascinando gli altri verso il raggiungimento dei risultati previsti.- Creare e promuovere le opportunità di crescita professionale e di stimolo del miglioramento continuo delle performance
7. INNOVAZIONE E PENSIERO CRITICO
<ul style="list-style-type: none">- Capacità di creare occasioni di miglioramento e innovazione nelle relazioni con gli stakeholder- Individuare e promuovere tecnologie e modalità di lavoro che si distacchino dall'esperienza consolidata e che conducano all'individuazione di soluzioni innovative nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano- Individuare, promuovere e realizzare i cambiamenti nell'organizzazione e adottare le soluzioni innovative nell'ottica di miglioramento dei servizi erogati e dell'organizzazione nel suo complesso
8. CAPACITÀ DI VALUTARE I COLLABORATORI, DIFFERENZIANDO I GIUDIZI



Ruolo: **Dirigenti**

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



4. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – PROBLEM SOLVING

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

5. COMPETENZE ORGANIZZATIVE - LEADERSHIP

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

6. GESTIONE E SVILUPPO DEI COLLABORATORI

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

7. CAPACITÀ DI VALUTARE I COLLABORATORI, DIFFERENZIANDO I GIUDIZI

8. INNOVAZIONE E PENSIERO CRITICO



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



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

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



4. GESTIONE E SVILUPPO DEI COLLABORATORI

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

5. COMPETENZE RELAZIONALI – COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA

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

6. CAPACITÀ RELAZIONALI - LEADERSHIP

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

7. CAPACITÀ DI VALUTARE I COLLABORATORI, DIFFERENZIANDO I GIUDIZI



Ruolo: **Personale di area EP senza posizione organizzativa oppure senza o con FS**

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



5. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – PROBLEM SOLVING

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



Ruolo: **Personale di area Funzionari e Collaboratori (ex cat. D e C) titolare di posizione organizzativa amministrativa**

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



- Mantenere elevati la partecipazione, la motivazione e il senso di appartenenza dei collaboratori all'interno del gruppo, valorizzando la professionalità e le idee nel raggiungimento degli obiettivi

4. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – FLESSIBILITÀ E GESTIONE DEL TEMPO

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

5. COMPETENZE ORGANIZZATIVE – PROBLEM SOLVING

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



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

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



- Analizzare i problemi, anche complessi.
- Elaborare e proporre soluzioni di alto contenuto tecnico e professionale, tenendo conto delle esigenze degli interlocutori e/o dell'amministrazione
- Saper cogliere gli aspetti essenziali, definendo le possibili alternative
- Ove necessario, effettuare le scelte più opportune



Ruolo: **Personale di area Funzionari e Collaborati (ex cat. D e C) senza posizione organizzativa**

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



Ruolo: **Personale di area Operatori (ex cat B) senza posizione organizzativa**

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