



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.

Adottato con D.R. n. 121/2024 del 6 marzo 2024
previa approvazione del Consiglio di Amministrazione
con delibera n. 49 del 29 febbraio 2024
e parere positivo del Nucleo di Valutazione
rilasciato nella seduta del 26 febbraio 2024



Indice

1. Introduzione	pag. 1
2. <i>Il Sistema di misurazione e valutazione della performance</i>	pag. 2
3. I concetti della <i>performance</i>	pag. 4
4. Le dimensioni della <i>performance</i>	pag. 9
5. Il ciclo della <i>performance</i>	pag. 11
5.1 Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	pag. 12
5.2 Il <i>Piano integrato di attività e organizzazione</i>	pag. 16
5.3 I monitoraggi intermedi	pag. 17
5.3.1 Il monitoraggio intermedio dei risultati attesi	pag. 17
5.3.2 Il monitoraggio intermedio delle competenze e dei comportamenti organizzativi	pag. 18
5.4 <i>La Relazione sulla performance</i>	pag. 18
6. La misurazione e valutazione del contributo alla <i>performance</i> istituzionale	pag. 19
7. La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	pag. 21
7.1 La misurazione dell'efficienza dei servizi erogati	pag. 22
7.2 La misurazione e valutazione dell'efficacia dei servizi erogati	pag. 23
8. La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale	pag. 25
8.1 Gli obiettivi individuali e i risultati attesi	pag. 28
8.2 Le competenze ed i comportamenti organizzativi	pag. 29
8.2.1 <i>Il Dizionario delle competenze</i>	pag. 31
9. Le procedure di misurazione e valutazione	pag. 33
9.1 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del Direttore generale	pag. 33
9.2 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale dirigente e della categoria EP	pag. 34
9.3 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità	pag. 38
9.4 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale delle categorie B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità	pag. 41
9.5 I processi di misurazione e valutazione delle competenze e dei comportamenti	pag. 42



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

10. Valorizzazione del merito e premialità	pag. 48
11. Trasparenza e pubblicità	pag. 48
12. Rilevazione del benessere organizzativo	pag. 49
13. Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti	pag. 49
14. Clausola finale	pag. 50

Allegati: *Dizionario delle competenze*

Facsimili schede di valutazione

Facsimile Piano di azione



1. Introduzione

Ai sensi del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della *performance* con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri nonché di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

La delega del Governo (Legge 7 agosto 2015, n. 124) prevedeva interventi volti alla semplificazione, alla razionalizzazione e ad una maggiore integrazione della gestione della *performance* con quella economico-finanziaria e con i sistemi di controllo interni. Il d.lgs. n. 74/2017 modifica alcuni aspetti fondamentali del d.lgs. n. 150/2009, fornendo buone opportunità di sviluppo per la Pubblica Amministrazione in generale ed integrandosi con la disciplina già in vigore nel settore universitario e della ricerca, attribuendo in via definitiva all'ANVUR le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della *performance* del comparto, nel rispetto dei principi ivi contenuti (art. 13, comma 12, del d.lgs. n. 150/2009 come modificato dal d.lgs. n. 74/2017). In particolare l'ANVUR dovrà tener conto degli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione pubblica, titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento in materia di misurazione e valutazione della *performance* nella Pubblica Amministrazione, che predispone a tal fine linee guida, metodologie e strumenti (art. 13, comma 12, d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.). Tra le altre principali modifiche del d.lgs. n. 74/2017 si segnalano inoltre:

- l'aggiornamento annuale del *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*, previo parere vincolante dell'OIV;
- il rafforzamento del principio della partecipazione e del coinvolgimento degli utenti finali nel processo di misurazione della qualità dei servizi resi dall'amministrazione ai fini della valutazione della *performance* organizzativa, mediante la definizione e l'adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi e lo sviluppo di ampie forme di partecipazione;
- l'introduzione, oltre agli obiettivi specifici di ogni amministrazione, della categoria degli obiettivi generali, che identificano le priorità in termini di attività delle pubbliche amministrazioni coerentemente con le politiche nazionali, definiti tenendo conto del comparto di contrattazione collettiva di appartenenza;
- l'assunzione di un ruolo attivo per il Nucleo di Valutazione nella sua funzione di OIV, che è tenuto a segnalare eventuali necessità di interventi correttivi rispetto agli obiettivi programmati, anche in relazione alle risultanze dei controlli interni, nonché a presidiare l'applicazione del principio di partecipazione degli utenti, verificando l'effettiva rilevazione della loro soddisfazione in merito alla qualità dei servizi resi, l'adeguatezza del processo di interazione messo in atto, nonché la pubblicazione dei dati;
- la definizione di un coordinamento temporale tra l'adozione del *Piano della performance* (ora PIAO) e della *Relazione sulla performance* ed il ciclo di programmazione economico-finanziaria;
- l'introduzione di nuovi meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la



performance, affidati al contratto collettivo nazionale, che stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la *performance* organizzativa e quella individuale.

La finalità è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della *performance* organizzativa e dell'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della *performance* individuale, strettamente connessa ad un nuovo e diverso sistema di premialità.

2. Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance

Il *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* (d'ora in avanti anche "*Sistema*" o "*SMVP*"), strumento atto alla valutazione delle *performance* organizzativa ed individuale, è il documento metodologico che definisce i modelli, i criteri, le metodologie ed il processo di misurazione e valutazione delle *performance* organizzativa ed individuale, volti al progressivo miglioramento dell'organizzazione del lavoro, delle prestazioni erogate dalle singole persone nonché della qualità dei servizi offerti, adeguandoli alle esigenze dell'utenza. E' occasione di sviluppo e crescita professionale del personale, tramite una maggiore partecipazione dei singoli alle *performance* dell'Ateneo nel suo complesso e/o delle unità organizzative o di responsabilità in cui si articola e la stima del contributo positivo fornito dai singoli dipendenti all'organizzazione.

Il *Sistema* è quindi un insieme di elementi in relazione tra loro (le strutture e le attività amministrative, le persone responsabili, i risultati delle attività e gli strumenti per misurarli e valutarli), che a sua volta è in relazione con l'ambiente esterno e si fonda su alcuni principi base:

- connessione con le *mission* e le strategie dell'Ateneo, attraverso il *Piano strategico*¹ e/o i documenti di programmazione triennale, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello di *cascading*: la definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e ne rappresenta una declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione;
- misurazione e valutazione delle *performance*, dove la *performance* dell'Ateneo rappresenta anche il collegamento con la *performance* delle strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative ed il personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di misurazione - istituzionali, organizzativi ed 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.

Obiettivi primari del *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* sono:

- 1) la trasparenza nella definizione e nella comunicazione delle attese dell'Ateneo, in termini di risultati, competenze e comportamenti, rispetto al singolo dipendente;
- 2) la responsabilizzazione ai vari livelli, con la sostituzione della logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- 3) il supporto alle singole persone nel miglioramento delle proprie *performance* e l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Ateneo;
- 4) la facilitazione del confronto e del dialogo fra responsabili e collaboratori;

¹ Cfr. art. 1-ter, comma 1, del D.L. n. 7/2005, convertito dalla L. n. 43/2005.



- 5) la focalizzazione della valutazione sulla *performance* individuale e la comunicazione degli esiti, individuando i punti di forza e di miglioramento ed indicando le strategie di intervento possibili per supportare l'allineamento;
- 6) la correlazione dell'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

Il *SMVP* rappresenta quindi un'opportunità per rendere il ciclo della *performance* occasione di analisi e miglioramento per il governo e la gestione dell'Ateneo, che va oltre l'adempimento formale. Esso non rappresenta un punto d'arrivo, ma la base per un miglioramento continuo che permetta una sempre maggiore ed accurata adozione di strumenti per la misurazione e valutazione della *performance* in tutta la sua ampiezza e in tutte le sue dimensioni, nell'ottica di una implementazione graduale che tenga conto delle prescrizioni contenute nell'articolata, complessa e stratificata disciplina legislativa e degli orientamenti attuativi espressi dagli organismi coinvolti a vario titolo (ANVUR, Dipartimento della Funzione pubblica, A.N.AC.).

Nella progettazione del *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, elaborato ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii. e in ottemperanza alle indicazioni fornite nelle *Linee guida* emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica e nelle *Linee guida* dell'ANVUR, si è tenuto conto sia delle peculiarità insite nella natura e nell'organizzazione dell'istituzione universitaria sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, con l'intento di predisporre un supporto metodologico valido per l'avvio del nuovo ciclo di pianificazione integrata. Dal punto di vista metodologico, si è privilegiata la realizzazione di un *Sistema* che da un lato possa guidare le scelte e i comportamenti individuali ed organizzativi verso il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo e, dall'altro, possa valorizzare il contributo delle strutture organizzative e quello individuale (*performance* individuale) al perseguimento delle finalità istituzionali (*performance* istituzionale) e/o di buoni livelli di efficacia ed efficienza (*performance* organizzativa), tenendo conto altresì dei seguenti elementi:

- 1) le modalità di raccordo e integrazione del ciclo della *performance* con la pianificazione economico-finanziaria dell'Ateneo in riferimento al mantenimento degli equilibri di bilancio funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici e all'assegnazione del *budget*;
- 2) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità per ogni fase del ciclo;
- 3) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del *Sistema*;
- 4) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e segnatamente con il sistema informativo per il controllo di gestione;
- 5) il collegamento tra *performance* e incentivazione al personale.

Per quel che riguarda l'ambito di misurazione e valutazione delle *performance*, il presente *Sistema* prende in considerazione la *performance* delle attività gestionali e definisce i meccanismi e gli strumenti che permettono di misurare e valutare la *performance* organizzativa e quella individuale, tenendo in considerazione sia gli obiettivi assegnati in relazione alla responsabilità e al ruolo ricoperto, sia le competenze professionali e manageriali ed i comportamenti professionali ed organizzativi, utilizzati ai fini della corresponsione degli incentivi al personale. Sono sottoposti a valutazione il Direttore generale, il personale dirigente, il personale titolare di incarichi di responsabilità, il personale senza incarichi di responsabilità.

Il *SMVP* è disegnato in modo da bilanciare la necessità di differenziare la corresponsione di premialità ed incentivi, secondo quanto stabilito dalla normativa e dalla contrattazione nazionale, con la valorizzazione della collaborazione e del gioco di squadra e in ultima analisi con la crescita



del senso di appartenenza.

Il presente aggiornamento del *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* vede mantenuti i principi e le definizioni di base già delineati nel documento precedente, mentre prevede alcune **modifiche** al fine di consentire una sempre maggiore coerenza con la normativa vigente. La scelta di aggiornarlo trova riscontro, in una logica di **miglioramento continuo**, soprattutto nella volontà di adattarlo a nuove e contingenti esigenze organizzative e gestionali, mettendo a punto un **diverso sistema di valutazione delle competenze professionali e manageriali e dei comportamenti professionali e/o organizzativi, declinato sulle diverse famiglie professionali** e condiviso con responsabili e dipendenti, nella prospettiva di sviluppare maggiormente la qualità dei servizi offerti e la crescita professionale, attraverso la valorizzazione del merito. Attraverso la mappatura delle diverse famiglie professionali e la **creazione di un dizionario delle competenze** si intende pervenire ad una valutazione più esatta e mirata ed accompagnare valutatori e valutati nella creazione di un motore propulsivo della mentalità *corporate* e dei comportamenti che la promuovono a tutti i livelli e per i diversi servizi.

L'Ateneo si riserva di apportare in futuro integrazioni e/o modifiche, anche a seguito della completa definizione delle norme di raccordo tra quanto disposto dal d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., dal D.M. 132/2022 e le disposizioni che disciplinano la specificità del sistema universitario, con particolare riferimento all'attività propria dell'ANVUR ed alle sue indicazioni.

Il *SMVP* è approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione / OIV, ed adottato con Decreto Rettorale. E' pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto del principio di trasparenza e ne viene data idonea pubblicità in linea con le prescrizioni normative.

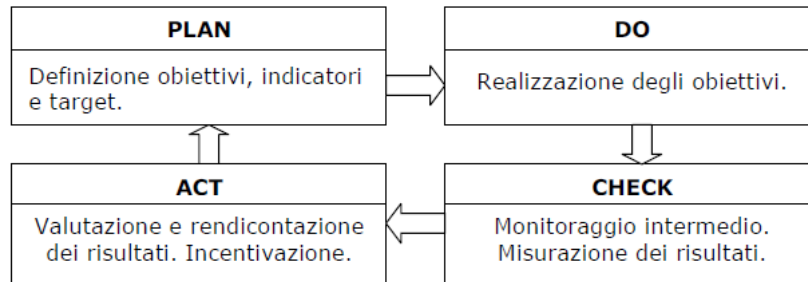
3. I concetti della *performance*

Il d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. pone enfasi su tre concetti multidimensionali: la ***performance***, la sua **misurazione** e la sua **valutazione**.

Con riferimento alle disposizioni normative che ne hanno introdotto l'adozione nelle pubbliche amministrazioni, per ***performance*** si intende la prestazione erogata, sia in forma individuale, sia in forma "organizzata", in relazione alla posizione attribuita, alle funzioni corrispondenti ed alle aspettative di risultato connesse, contenute negli atti di indirizzo e programmazione, anche con riferimento ad obblighi adempimentali, oltre che alle modalità di esercizio dell'attività lavorativa, alla gestione delle risorse, all'integrazione organizzativa e al comportamento messo in atto.

La ***performance*** è quindi il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Costituiscono elementi di definizione della *performance* il **risultato**, espresso *ex ante* come **obiettivo** ed *ex post* come esito, il **soggetto** cui tale risultato è riconducibile e l'**attività** che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato, in un'ottica di miglioramento continuo secondo la logica del cosiddetto ciclo di Deming (*PDCA - Plan, Do, Check, Act*).



Tali fasi risultano così declinate nell'art. 4 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.:

- definizione e assegnazione degli obiettivi** che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
- collegamento tra gli obiettivi e l'**allocazione delle risorse**;
- monitoraggio** in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione** della *performance* istituzionale, organizzativa ed individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di **valorizzazione del merito**;
- rendicontazione** dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, di controllo interni ed esterni ed ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti dei servizi.

La *performance*, ancorché faccia riferimento a politiche e progetti definiti dagli organi di indirizzo, è tradotta in **obiettivi**, con lo scopo di rendere funzionale ed efficace l'attività amministrativa, orientandola verso la realizzazione delle "aspettative di risultato", espresse in termini di azioni specifiche che si caratterizzano per la modalità di attuazione, il rispetto dei tempi di attuazione e/o le dimensioni da realizzare. Essi rappresentano quindi le azioni attraverso le quali si realizzano i "progetti" nei quali si articolano le "politiche" e/o le "strategie" dell'Ateneo e debbono essere esplicitamente attribuiti, anche ai fini della valutazione, corredati da indicatori e *target*, al personale dirigente, delle categorie EP e/o D titolari di incarichi di responsabilità, a cui è assegnato il compito di promuoverne e presidiarne l'attuazione e che ne risponde in caso di mancata o inadeguata realizzazione.

Gli obiettivi dovranno essere **rilevanti e pertinenti** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ateneo e ad essi funzionali e tali da determinare un significativo miglioramento nella qualità dei servizi e degli interventi.

Tipicamente i criteri in base al quale definire un obiettivo operativo vengono riassunti tramite l'acronimo **S.M.A.R.T.**:

- **Specifico** (non sia vago o generico, ma tale che risulti chiaro e comprensibile sia per chi deve realizzarlo sia per un soggetto esterno);
- **Misurabile** (in modo che sia chiaramente ed oggettivamente quantificabile, anche in percentuale, il grado di raggiungimento ed il risultato ottenuto, facilitandone la verificabilità e la valutazione);
- **Accessibile** (tale che sia effettivamente realizzabile e che sia sostenibile sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse addizionali anche finanziarie necessarie per il suo conseguimento);



- **Rilevante** (non coincida con lo svolgimento delle attività ma risponda effettivamente alle strategie ed in ultima istanza ai bisogni degli *stakeholder*);
- **Temporalmente definito.**

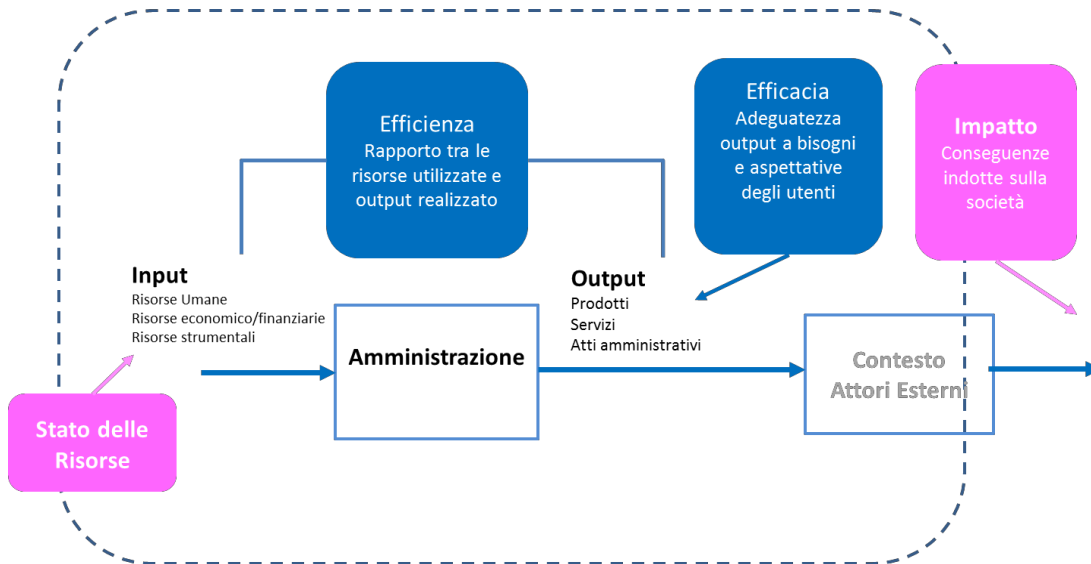
Come indicato nelle *Linee guida* ANVUR, gli obiettivi dovranno inoltre essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte ed essere **coerenti tra di loro, riconducibili ad un disegno strategico unitario.**

La **misurazione** della *performance* è il processo che, una volta fissati gli obiettivi attraverso grandezze stabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, consente di acquisire, analizzare e rappresentare le informazioni raccolte ed ha per esito l'identificazione e la quantificazione dei risultati ottenuti dall'Ateneo in termini di prodotti (*output*) e di impatti (*outcome*) da questi prodotti su utenti e *stakeholder*, ma riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (*input*) che le rendono possibili. **Risorse, attività, prodotti ed impatti** rappresentano gli oggetti di misurazione. **Efficienza, efficacia, economicità, qualità, soddisfazione dell'utente, equità** - i.e. tutti gli ambiti riportati dall'art. 8, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. - rappresentano alcune delle principali dimensioni di misurazione della *performance organizzativa*, la quale può essere effettuata attraverso quattro tipologie di **indicatori**:²

- **indicatori di stato delle risorse**, che quantificano e qualificano le risorse dell'Ateneo (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili), le quali possono essere misurate in termini sia quantitativi sia qualitativi, anche al fine di valutare il livello di salute dell'Ateneo. Le tre principali aree sono:
 - stato delle **risorse umane**: quantità (numero dipendenti, ecc.) e qualità (competenze, benessere, ecc.);
 - stato delle **risorse economico-finanziarie**: quantità (importi, ecc.) e qualità (valore del debito, ecc.);
 - stato delle **risorse strumentali**: quantità (mq. spazi, n. computer, ecc.) e qualità (adeguatezza *software*, ecc.);
- **indicatori di efficienza**, che esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (*output*) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati;
- **indicatori di efficacia**, che esprimono l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto ad aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati in termini sia quantitativi sia qualitativi. Per misurare l'efficacia dell'azione di una amministrazione, è quindi fondamentale individuare quali dimensioni siano rilevanti per gli utenti: la loro definizione permette di specificare meglio il risultato atteso nei confronti dell'utenza;
- **indicatori di impatto**, che esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica, da un servizio o dalle attività sui destinatari diretti o indiretti nel medio-lungo termine nell'ottica della creazione di **valore pubblico**, ovvero del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza; tali indicatori possono essere misurati sia in valori assoluti sia in termini di variazione percentuale rispetto alla condizione di partenza. Gli indicatori di questo tipo sono tipicamente utilizzati per la misurazione degli obiettivi specifici triennali.

² Cfr. *Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica per il Piano della performance - Ministeri* - Giugno 2017.

Efficienza, efficacia e impatto si riferiscono alle attività dell'amministrazione e ai suoi risultati nel breve e nel lungo periodo. Lo stato delle risorse, invece, è riferito ad una fotografia delle risorse a disposizione.



Gli **indicatori** associati a ciascun obiettivo dovranno avere le seguenti caratteristiche:³

- **precisione o significatività**, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo; occorre quindi individuare gli indicatori che consentano di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere;
- **completezza**, intesa come la capacità dell'indicatore (o dell'insieme di indicatori) di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'Ateneo; l'incompletezza e la scarsa precisione hanno implicazioni sia sulla fase di pianificazione sia su quella di misurazione e valutazione: in fase di pianificazione esse possono portare ad una scelta errata delle modalità operative più efficaci da adottare per raggiungere l'obiettivo; in fase di misurazione e valutazione possono comportare una valutazione non corretta del grado di raggiungimento degli obiettivi e la mancata corretta identificazione dei motivi di uno scostamento tra valori *target* previsti e risultati effettivi.

Ciascun indicatore utilizzato, inoltre, dovrà possedere i seguenti requisiti:

- **tempestività**, intesa come la capacità dell'indicatore (o dell'insieme di indicatori) di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori; vi possono essere indicatori estremamente interessanti ma i cui valori sono resi disponibili solo con un certo ritardo rispetto al periodo al quale si riferiscono e questo li rende spesso inutilizzabili perché il processo di misurazione e valutazione deve completarsi con una tempistica predefinita;
- **misurabilità**, intesa come la capacità dell'indicatore (o dell'insieme di indicatori) di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

Il **target** è il risultato che ci si prefigge di ottenere entro uno specifico intervallo temporale,

³ Cfr. *Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica per il Sistema di misurazione e valutazione della performance* - Ministeri - Dicembre 2017.



ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. L'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti: attraverso un *target* si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Esso deve essere definito in modo realistico, tenendo conto degli eventuali risultati precedenti, in modo da essere anche ambizioso e tale da contribuire a migliorare il processo; deve essere riferito ad un arco temporale preciso ed essere misurabile, preferibilmente in modo quantitativo. Per la sua determinazione occorre riferirsi, ove disponibile, al valore medio storico oppure ad indagine interna o di *benchmarking*; per la definizione del *target* di ciascun indicatore, il calcolo prenderà pertanto in considerazione una o più delle seguenti modalità:

- *benchmarking* con gli altri Atenei;
- confronto con il *trend* storico (se disponibile o comunque ricostruibile);
- rispetto degli *standard* di servizio (ove definiti);
- rispetto dei vincoli normativi (cogenti o meno).

Nella fase di monitoraggio occorre indicare il risultato conseguito, con l'indicazione dell'eventuale scostamento rispetto al valore atteso.

Per **valutazione** della *performance* si intende l'attività di analisi e interpretazione dei dati e dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori programmati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'Ateneo. La valutazione, che deve basarsi su elementi fattuali e circostanziati, si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti ed impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'Ateneo aveva il compito di raggiungere e dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori fissati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'Ateneo. Il processo di valutazione è tipicamente un processo comparativo, di raffronto cioè tra il valore che gli indicatori definiti in fase di misurazione hanno assunto ed il valore obiettivo che era stato definito.

Misurare e **valutare** hanno quindi significati e finalità diverse. Si tratta di due momenti diversi che come tali dovranno 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. Ciò 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.

4. Le dimensioni della *performance*

Il *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* dell'Università di Urbino si basa sui **tre** seguenti **livelli di performance** collegati tra loro:



1. **Istituzionale**
2. **Organizzativa** (Ateneo nel suo complesso e singole strutture o unità organizzative in cui si articola)
3. **Individuale** (singoli dipendenti)

Il rapporto tra i 3 livelli di *performance* si basa su una logica a cascata o di sequenzialità programmatica: le *performance* istituzionali costituiscono indirizzo per le *performance* organizzative, le quali a loro volta costituiscono indirizzo per le *performance* individuali. *Performance* organizzativa e *performance* individuale sono strettamente collegate ed integrate in tutte le fasi del ciclo di gestione della *performance*; solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente infatti il raggiungimento di risultati istituzionali e organizzativi: la valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione sarà correlata anche ai risultati ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso.

La **performance istituzionale** è la *performance* dell'Ateneo in quanto istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e terza missione e consiste nel livello più elevato della programmazione, espresso nella definizione e nell'attuazione delle politiche dell'Ateneo. Essa comprende tutte le attività dell'Ateneo, sia quelle accademiche sia quelle tecnico-gestionali.⁴ La sua programmazione viene effettuata tramite la predisposizione del *Piano strategico*, della Programmazione triennale e di altri documenti programmatici (ad es., *Gender Equality Plan*, ecc.), nell'ambito dei quali il Rettore, i Prorettori ed i Delegati Rettorali definiscono gli indirizzi e le *policies* dell'Ateneo, gli obiettivi strategici e le relative azioni secondo una prospettiva pluriennale, con l'indicazione di fasi di attuazione a livello annuale o infrannuale.

Essa può essere misurata e valutata anche a livello di singolo Dipartimento, sulla base della declinazione degli obiettivi strategici assunti dall'Ateneo realizzata da ciascun Dipartimento; si potrà inoltre fare riferimento alla *performance* ottenuta nei principali esercizi di valutazione nazionale (VQR, indicatori AVA, PRO3, indicatori FFO, ecc.). In tal modo sarà possibile sia apprezzare il raggiungimento della *performance* complessiva, sia accertare il contributo di tutte le strutture a tale risultato.

La definizione di **performance organizzativa** è multidimensionale.⁵ L'art. 45 del d.lgs. 30

⁴ Come richiamato nelle *Linee guida* ANVUR, gli obiettivi fissati per la componente tecnico-amministrativa non possono prescindere da quelli generali dell'Ateneo in materia di **didattica, ricerca e terza missione**, nonché dalla esigenza di contribuire all'**assicurazione della qualità prevista dal sistema AVA**.

Per quel che riguarda la **ricerca**, come previsto dalle *Linee guida*, gli obiettivi generali dell'Ateneo devono tener conto degli esiti della valutazione, sia negli esercizi periodici (VQR), sia nelle valutazioni e autovalutazioni intermedie rese possibili dal sistema AVA e, nello specifico, dalle Schede Uniche di Ateneo riferite alla Ricerca dipartimentale (SUA-RD). Attraverso tali risultanze, infatti, è possibile definire obiettivi strategici, di Ateneo e di Dipartimento, correlati alla valutazione; a questi ultimi vengono agganciati obiettivi della componente tecnico-amministrativa.

Per quel che riguarda la **terza missione**, ossia la ricaduta dell'attività dell'Ateneo sulla società, sul sistema economico e sull'Università stessa, occorre mappare le diverse forme in cui si manifesta, per poi giungere ad una opportuna misurazione e valutazione della *performance* amministrativa a supporto di essa. A tal fine si potrà utilizzare la Scheda Unica dedicata alla terza missione (SUA-RD sezione Terza missione), predisposta da ANVUR.

Per permettere l'integrazione con il *Piano integrato*, anche gli obiettivi e le azioni legate alla **prevenzione della corruzione** e alla **trasparenza** dovranno essere inseriti nella programmazione strategica. Tale integrazione deve essere reale e gli obiettivi di prevenzione della corruzione e di assicurazione della trasparenza e dell'integrità dovranno essere collegati alla valutazione della *performance* organizzativa ed individuale.

⁵ La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. ne pone i confini, in quanto essa concerne:



marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'art. 57, comma 1, lettera b), del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., collega infatti la *performance* organizzativa “**all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione**”. Essa consiste nel risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi legati alla propria *mission* e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini: può quindi includere tutte le attività istituzionali e/o tecnico-gestionali e può altresì concretizzarsi in obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici e/o specifici (obiettivi di sviluppo annuali o pluriennali) e/o relativi alla gestione efficiente delle attività ordinarie, ponendo l'accento sul mantenimento e/o miglioramento qualitativo dell'organizzazione, sulla razionalizzazione delle procedure e sulla qualità dei servizi erogati, con specifica attenzione all'economicità, all'efficacia, all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi, nonché alla soddisfazione delle esigenze e/o alle aspettative di gradimento da parte degli utenti e degli *stakeholder*. Può altresì dipendere da obiettivi operativi che derivino da obblighi ed adempimenti previsti dalle norme di legge, quali ad esempio la prevenzione della corruzione e la trasparenza, l'accessibilità, la digitalizzazione, la semplificazione, la sostenibilità, l'efficientamento energetico, le pari opportunità.

La *performance* individuale è l'insieme dei **risultati conseguiti**, delle **competenze dimostrate** e dei **comportamenti realizzati dall'individuo** che opera nell'organizzazione, cioè **l'abilità della persona ad intraprendere azioni atte a conseguirli e ad integrarsi con il resto dell'organizzazione**. Consiste quindi nel contributo prestato da ciascun dipendente o gruppo di dipendenti al conseguimento della *performance* dell'Ateneo in relazione sia agli obiettivi individuali direttamente assegnati,⁶ sia ai propri comportamenti professionali e organizzativi e competenze professionali e manageriali, sia alla partecipazione alla *performance* organizzativa dell'intero Ateneo e/o della struttura di appartenenza, e/o di eventuali *task force* formalizzate per lo sviluppo di progetti di rilevanza strategica, trasversali a diverse strutture.

Le dimensioni che compongono la *performance* individuale sono pertanto:

- **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel *Piano integrato di attività e organizzazione* o negli altri documenti di programmazione, ma tali obiettivi potrebbero anche non fare riferimento ad azioni strategiche o ai servizi erogati, bensì ad innovazioni organizzative e gestionali, al

-
- ♦ l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
 - ♦ l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - ♦ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
 - ♦ la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - ♦ lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - ♦ l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - ♦ la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - ♦ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

⁶ Anche l'attività “ordinaria” può essere articolata in obiettivi, allo scopo di rilevarne l'effettiva e corretta realizzazione in ottica di miglioramento, consentirne la rendicontazione e correlarne il conseguimento con il sistema di valutazione.



miglioramento dell'*engagement* e delle competenze dei collaboratori. Essi sono a loro volta distinguibili in:

- ♦ risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- ♦ risultati dell'Ateneo nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
- ♦ risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
- **competenze**, che rappresentano l'insieme integrato delle **conoscenze** (il sapere di ciascun individuo acquisito, per esempio, attraverso lo studio formale) e le **esperienze** (il saper fare, ossia ciò che si impara "sul campo", non attraverso lo studio);
- **comportamenti**, che rappresentano le attitudini/atteggiamenti (il saper essere, vale a dire la parte più profonda e intrinseca dell'individuo) dimostrati nello svolgimento delle proprie attività lavorative, che attengono al "come" viene resa la prestazione lavorativa.

La *performance* individuale è anche una componente della *performance* organizzativa, in quanto, nell'analisi dei risultati, il *SMVP* analizza anche il contributo di tutto il personale all'organizzazione attraverso la qualità della propria prestazione ed il proprio comportamento proattivo.

5. Il ciclo della *performance*

L'art. 4 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. articola il ciclo della *performance* come processo di definizione degli obiettivi, di allocazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento, di monitoraggio in corso di gestione e di valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

L'Ateneo di Urbino definisce quindi l'articolazione del ciclo della *performance* nelle seguenti fasi:

1. Fase **programmatoria**, cioè la definizione ed illustrazione delle competenze e dei comportamenti attesi, l'assegnazione degli obiettivi e delle *performance* che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti l'anno precedente (art. 4, c. 2, lett. a), del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.) ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
2. Fase di **monitoraggio in corso di esercizio** e attivazione di eventuali interventi correttivi. Durante l'anno si analizzano i risultati intermedi raggiunti, le competenze dimostrate e i comportamenti messi in atto;
3. Fasi della **misurazione e valutazione della *performance*** istituzionale, organizzativa e individuale e utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
4. Fase della **rendicontazione** dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (art. 4, comma 2, lett. f), del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.).

Il Nucleo di Valutazione valida 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 ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ateneo.



5.1 Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Secondo l'impostazione del presente *Sistema*, la programmazione delle *performance* di Ateneo si basa su una visione integrata della programmazione strategica, della programmazione operativa e di quella di bilancio, nonché delle politiche per l'assicurazione della qualità (AVA). Nella catena logica del *SMVP* si distinguono 4 livelli:

1. livello politico-istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni in obiettivi strategici;
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi e specifici che discendono dagli obiettivi strategici;
4. livello individuale, che prevede la scomposizione degli obiettivi operativi in obiettivi individuali.

Ai sensi degli articoli 23, 24 e 25 del *Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità* (emanato con D.R. n. 276 del 26 giugno 2013), il processo di programmazione ha ad oggetto la definizione degli obiettivi dell'Università, dei risultati attesi, delle tempistiche per il loro conseguimento, delle risorse necessarie a raggiungerli.

La fase iniziale del processo coincide con la definizione degli obiettivi strategici/generali che l'Ateneo si prefigge di raggiungere, cioè le priorità strategiche coerenti con le politiche nazionali e gli eventuali indirizzi adottati dal Governo nonché con le politiche dell'Ateneo, caratterizzate da trasversalità e la cui realizzazione è ritenuta di particolare rilievo anche in relazione al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini. Essa si estrinseca quindi nella predisposizione e/o aggiornamento della *Programmazione triennale e/o del Piano strategico*, a cura del Rettore, dei Prorettori e/o Delegati rettorali, nei quali si esprimono le politiche e le linee di azione finalizzate al conseguimento di "obiettivi strategici", anche con l'ausilio di indicatori di risultato. Tali documenti, la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato accademico, hanno orizzonte triennale, contengono gli obiettivi strategici, e sono adottati, di norma, entro il 30 giugno dell'anno precedente al primo anno del triennio di riferimento, salvo diverse indicazioni da parte del MUR. La programmazione strategica coinvolge altresì i Dipartimenti che, in coerenza con il *Piano strategico*, definiscono le proprie linee strategiche.

Gli obiettivi strategici individuati nella *Programmazione triennale e/o nel Piano strategico* di Ateneo e/o in Piani e programmi prioritari per l'Ateneo, finalizzati alla creazione di valore pubblico, vengono quindi declinati in ambiti più specifici.

Il Direttore generale crea le condizioni per il perseguimento degli obiettivi strategici contenuti nella *Programmazione triennale e/o nel Piano strategico* attraverso la concertazione e/o l'attribuzione di obiettivi operativi al personale che opera nelle strutture dell'Amministrazione centrale nonché nei Plessi dipartimentali. I risultati di tali fasi sono sintetizzati annualmente nella definizione, a cura dell'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con il Direttore generale, del *Piano integrato di attività e organizzazione* (v. *infra*), il quale definisce gli obiettivi operativi concertati dal Direttore generale con il personale dirigente e delle categorie EP e/o D titolari di incarichi di responsabilità, e fissa le relative *performance* organizzative ed individuali attese, in termini sia di risultato sia di competenze e comportamentali, secondo quanto previsto dal presente *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*. Per pianificarne e misurarne



L'attuazione, si associano agli obiettivi indicatori con l'esplicitazione dei relativi *target*, ossia i valori attesi che ne indicano il raggiungimento.

Il processo di programmazione, finalizzato a definire gli obiettivi ed i programmi operativi dell'Ateneo ed a garantire la sostenibilità di tutti gli obiettivi e di tutte le attività dell'Ateneo, è esposto, per quanto riguarda gli aspetti contabili, nel Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale e nel Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio. Questi ultimi sono quindi collegati al *Piano strategico* ed al *Piano integrato di attività e organizzazione*, poiché definiscono le condizioni economiche, finanziarie e patrimoniali per raggiungere gli obiettivi e realizzare le azioni necessarie.

Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale deve garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo, sulla base dei piani triennali per la programmazione e il reclutamento del personale e dei programmi triennali adottati ai sensi della normativa vigente. Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio deve garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

Sulla base delle ipotesi operative assunte, il *budget* è lo strumento amministrativo che traccia l'andamento della gestione e traduce la pianificazione strategica ed operativa dell'Ateneo in valori quantitativi (monetari), in quanto esplicita le attività che l'Ateneo intende realizzare quantificandole in termini sia di costi sia di risultati attesi. Ha quindi una base programmatica, in funzione della quale sono allocate le risorse finanziarie, umane e strumentali tra i vari centri di responsabilità per il conseguimento degli obiettivi istituzionali. In presenza di eventuali disequilibri di competenza, derivanti da costanti azioni di verifica, nel *budget* economico sono operati interventi di adeguamento in relazione all'obiettivo del risultato programmato. Attraverso il *budgeting* saranno associate, all'insieme di obiettivi programmati ed ai responsabili delle diverse articolazioni dell'Ateneo (unità organizzative, processi, servizi), le risorse necessarie per il loro conseguimento, in modo che le scelte siano sostenibili "nel tempo" e che vi sia coerenza tra le assegnazioni relative alle diverse unità organizzative. Tramite il *budgeting* si potrà:

- tradurre in termini quantitativi i programmi di gestione;
- consentire il coordinamento delle diverse funzioni ed attività dell'Ateneo;
- raggiungere gli obiettivi nel breve periodo;
- permettere al *management* di considerare in anticipo i problemi e le difficoltà e di decidere tempestivamente le azioni necessarie per fronteggiarli;
- consentire il controllo della gestione attraverso il confronto tra le quantità ed i valori programmati e le quantità ed i valori rilevati in sede di contabilità consuntiva.

Considerato che il *Piano integrato di attività e organizzazione* deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, è opportuno che il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi da conseguire avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del *budget* con le strutture amministrative di riferimento con l'approvazione del bilancio entro il mese di dicembre antecedente il periodo oggetto di programmazione.

Si prevede che a regime possa verificarsi la seguente successione temporale:

- entro il mese di ottobre dell'anno $t-1$: negoziazione *budget* anno t tra le strutture e la Direzione generale;
- entro il mese di dicembre dell'anno $t-1$:
 - stesura ed approvazione del *budget* di previsione dell'anno t ;
 - definizione degli obiettivi per l'anno t ;



- entro il mese di gennaio dell'anno t : adozione *Piano integrato di attività e organizzazione*, con riferimento all'anno t e assegnazione del *budget*.

La tabella che segue sintetizza gli adempimenti attualmente necessari per la corretta gestione del ciclo della *performance* dell'Ateneo, i soggetti coinvolti, i riferimenti di legge, le istituzioni destinatarie dei documenti correlati e le relative scadenze.

Tabella 1 – Il ciclo integrato della *performance*

Strumento	Attività	Soggetti coinvolti	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Programmazione triennale	Predisposizione e adozione del Programma triennale di Ateneo	Rettore, Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato accademico, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	art. 1-ter, comma 1, D.L. 7/2005 convertito dalla Legge 43/2005	MUR	Entro il 30 giugno anno $t-3$ ovvero entro diversa scadenza stabilita dal DM
<i>Piano strategico di Ateneo</i>	Predisposizione e adozione del <i>Piano strategico</i> di Ateneo	Rettore, Prorettori, Delegati Rettorali, Senato accademico, Consiglio di Amministrazione, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	DM 1154/2021	MUR ANVUR	Di norma entro il 30 giugno $t-3$ e comunque non oltre il 31 gennaio anno $t1$
<i>Piani strategici di Dipartimento</i>	Adozione dei <i>Piani strategici</i> di Dipartimento	Consigli di Dipartimento, Senato accademico, Consiglio di Amministrazione	Sistema AVA	MUR ANVUR	Di norma entro il 30 settembre $t-3$ e comunque non oltre il 28 febbraio anno $t1$
<i>Sistema di misurazione e valutazione delle performance</i>	Adozione o eventuale aggiornamento previa acquisizione parere vincolante del Nucleo di Valutazione/OIV	Direttore generale, Nucleo di Valutazione / OIV, Consiglio di Amministrazione, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	art. 7 d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.	ANVUR	Nessuna
Bilancio unico di previsione triennale e annuale	-	Consiglio di Amministrazione, con il supporto dell'Ufficio Bilancio	art. 5 d.lgs. 18/2012	MUR e MEF	Entro il 31 dicembre anno $t-1$
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	-	Consiglio di Amministrazione con il supporto dell'Area Economico-Finanziaria	art. 19, comma 1, d.lgs. 91/2011	MUR e MEF	Entro il 31 dicembre anno $t-1$



Strumento	Attività	Soggetti coinvolti	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
<i>Piano integrato di attività e organizzazione</i>	Individuazione e assegnazione obiettivi operativi e rispettivi indicatori e <i>target</i> (art. 4, c. 2, lett. a), d.lgs.150/2009 e ss.mm.ii.) Individuazione misure anticorruzione e trasparenza	Direttore generale / RPCT, Dirigente e responsabili dei Settori/Plessi/Uffici con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Art. 10, comma 1, lett. a), d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. L. 190/2012 e ss.mm.ii. e successivi decreti attuativi (anticorruzione)	Dipartimento Funzione pubblica ANVUR (<i>performance</i>)	Entro il 31 gennaio anno <i>t</i>
	Definizione fabbisogno del personale e attività di formazione e <i>smart working</i>	Direttore generale, con il supporto dell'Ufficio Sviluppo organizzativo	art. 10, d.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii. (trasparenza) art. 5, comma 4, lett. d) L. 240/2010 e art. 4 d.lgs. 49/2012 (programmazione del personale)	ANAC (anticorruzione e trasparenza)	
	Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	Direttore generale, con il supporto dell'Area Economico-Finanziaria	D.M. 132/2022 (PIAO)	MUR (programmazione del personale)	
	Adozione del PIAO	Consiglio di Amministrazione, Rettore			
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	-	Nucleo di Valutazione / OIV	art. 14, c. 4, lett. a) d.lgs. 150/2009	ANVUR	Scadenza definita da ANVUR in apposite <i>Linee Guida</i> aggiornate annualmente
<i>Relazione dei Nuclei di valutazione</i>	-	NdV-OIV	artt. 12 e 14 d.lgs. 19/2012	ANVUR	Scadenza definita da ANVUR in apposite <i>Linee Guida</i> aggiornate annualmente
Relazione sulla <i>performance</i>	Rendicontazione risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione Consiglio di Amministrazione	art. 4, comma 2, lett. f), e art. 10, comma 1, lett. b), d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.	ANVUR	Entro il 30 giugno anno <i>t+1</i>
Validazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Documento di validazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Nucleo di Valutazione/OIV	art. 14, comma 4, lett. c), d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.	ANVUR	Entro il 30 giugno anno <i>t+1</i>



Strumento	Attività	Soggetti coinvolti	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Redazione relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della prevenzione della corruzione	art. 1, comma 14, L. 190/2012	ANAC	Entro il 15/12 anno <i>t</i> ovvero entro diversa scadenza stabilita dall'A.N.AC.
Monitoraggio sezione "Organizzazione e capitale umano" del Piano integrato di attività e organizzazione	Monitoraggio della coerenza della sezione "Organizzazione e capitale umano" del Piano integrato di attività e organizzazione con gli obiettivi di performance	OIV	Art. 5, c. 2, D.M. 132/2022	DFP	Triennale

5.2 Il Piano integrato di attività e organizzazione

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, ai sensi dell'art. 10, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009 e dell'art. 7 del D.M. n. 132/2022, entro il 31 gennaio di ogni anno l'Ateneo redige e pubblica sul sito istituzionale dell'Ateneo e sul sito istituzionale del Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il *Piano integrato di attività e organizzazione*, documento programmatico con orizzonte temporale triennale, aggiornato annualmente, definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con il Direttore generale, che a sua volta consulta i dirigenti ed i responsabili delle unità organizzative.

Il D.M. n. 132/2022, come già le *Linee guida* emanate dall'ANVUR a luglio 2015, ha sottolineato la necessità di una integrazione tra i documenti di gestione del ciclo della *performance* ed altri documenti di programmazione nel documento unico denominato *Piano integrato di attività e organizzazione*, che sviluppi in chiave sistemica la pianificazione delle attività in ordine alla creazione di valore pubblico, alla *performance*, alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, alla digitalizzazione, alla semplificazione, all'accessibilità, alle pari opportunità, tenendo conto della programmazione economico-finanziaria e della strategia relativa al fabbisogno di personale ed alla sua formazione, nonché all'organizzazione del lavoro agile, ai fini dello svolgimento delle attività istituzionali.

Nella sottosezione del *Piano* dedicata al **valore pubblico** ed alla *performance*, predisposta secondo quanto previsto dal Capo II del d.lgs. n. 150/2009, l'Ateneo riprende in termini di obiettivi "generali" (art. 5, comma 01, lett. a)) gli obiettivi strategici (valore pubblico) individuati nel *Piano strategico*, che identificano, di norma in coerenza con le *Linee di indirizzo* emanate dal MUR e le priorità delle politiche pubbliche nazionali, nonché con i documenti di programmazione finanziaria, le priorità strategiche dell'Ateneo in relazione alle attività, al livello ed alla qualità dei servizi erogati e/o da garantire agli *stakeholder*. In coerenza con gli obiettivi generali, vi definisce altresì la programmazione degli obiettivi "specifici" (art. 5, comma 01, lett. b)), degli indicatori di efficienza e di efficacia e dei *target* per la misurazione e la valutazione delle *performance* dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi annuali assegnati al personale dirigente e al personale titolare di incarichi di responsabilità. Gli obiettivi sono definiti prima dell'inizio del



rispettivo esercizio. Il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

L'Università di Urbino, che negli ultimi anni ha compiuto diversi sforzi e passi avanti verso una integrazione a livello di programmazione e di esecuzione di tutte le componenti che concorrono alla gestione delle attività ed al conseguimento dei risultati, adotterà ogni anno un *Piano integrato*, che rappresenti la traduzione, in termini documentali, di un modello integrato di pianificazione, programmazione, misurazione, controllo e valutazione che trova nel *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* il suo supporto metodologico. Al *Piano integrato* sarà allegata la matrice degli obiettivi individuali nella quale per ciascun obiettivo saranno indicati:

- eventuale riferimento al *Piano strategico* e/o al *Gender Equality Plan* e/o ad altri documenti di programmazione di Ateneo, anche nell'ottica dell'assicurazione della qualità
- responsabilità
- eventuale *budget* necessario
- indicatori
- *target*

5.3 I monitoraggi intermedi

5.3.1 Il monitoraggio intermedio dei risultati attesi

Allo scopo di garantire l'orientamento delle azioni intraprese in direzione dei risultati attesi e di assicurare il regolare andamento della gestione, nel corso dell'anno l'Ateneo attuerà un'attività di monitoraggio periodico, acquisendo (attraverso incontri annuali e/o l'acquisizione di *reports*) informazioni di sintesi che permettano un'analisi intermedia dei valori degli indicatori sia degli obiettivi strategici previsti nella *Programmazione triennale* e nel *Piano strategico* sia degli obiettivi operativi previsti nel *Piano integrato* rispetto ai *target* prefissati, in modo da avere una visione complessiva e tempestiva sui progressi ottenuti nella "formazione" dei risultati attesi, da proporre interventi correttivi qualora la gestione non sia indirizzata verso il loro raggiungimento o la presenza di fattori non previsti ne ostacoli il completamento o da valutare l'esigenza di avviare una diversa pianificazione (art. 6 e art. 15 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., coordinati con l'art. 4 del d.lgs. n. 165/2001 e l'art. 2, comma 1, lett. h), della L. n. 240/2010).

Al Direttore generale dell'Ateneo, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione, è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e dell'efficace misurazione dei risultati di *performance* istituzionale, organizzativa ed individuale.

Il monitoraggio intermedio della performance istituzionale (Piani strategici) è svolto dal Consiglio di Amministrazione, nell'esercizio del suo potere di indirizzo tramite l'acquisizione delle risultanze dei sistemi di controllo. Il Direttore generale procede al monitoraggio intermedio delle *performance* rispetto agli obiettivi individuali e/o organizzativi programmati, apportando, se necessario o opportuno, interventi correttivi a tali previsioni.

I monitoraggi, il cui numero e la cui frequenza possono variare secondo le caratteristiche dei fenomeni oggetto di osservazione e la complessità degli obiettivi assegnati, oltre che per possibili interferenze o variabili esterne non prevedibili *ex ante*, permetteranno di:

- a. descrivere lo stato di avanzamento dell'obiettivo, raccogliendo dati e fatti e rilevando i risultati parziali o il livello percentuale di raggiungimento conseguiti a quella data
- b. rilevare eventuali inefficienze dell'azione di perseguimento dell'obiettivo, valutando lo scostamento rispetto ai risultati attesi e, qualora necessario, apportare interventi correttivi *in*



- itinere*, finalizzati a sanare eventuali carenze dell'attività gestionale e rimuovere lo scostamento tra obiettivo e risultato
- c. fornire un *feedback* al collaboratore per aiutarlo e sostenerlo nel raggiungimento degli obiettivi fissati
 - d. rilevare problemi specifici o eventuali criticità/eventi avvenuti nel periodo, non controllabili e non prevedibili all'atto della definizione degli obiettivi, che si ripercuotono sull'obiettivo; tali condizioni possono, a loro volta, rendere necessaria o meno, la revisione di *target*/obiettivo oppure azioni correttive: in caso di necessaria revisione, entro il 30/09/*t* si potrà proporre in forma scritta, esplicitandone la motivazione, che dovrà essere basata su elementi fattuali, una rimodulazione degli obiettivi e/o dei *target* di riferimento o delle azioni previste in ragione di tali eventi.

L'Ateneo potrà modificare, integrare o revocare un obiettivo, redistribuendo il suo peso sui restanti obiettivi, qualora non sussistano più le condizioni e se ne riveli l'impossibilità di attuazione o qualora sia necessario introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Eventuali modifiche o variazioni di uno o più obiettivi individuali/indicatori/*target*, preventivamente discusse ed approvate dal Direttore generale, saranno comunicate tempestivamente al Nucleo di Valutazione e sono, inoltre, sono opportunamente inserite nella *Relazione della performance*. Il Nucleo di Valutazione, in quanto OIV, potrà monitorare l'andamento del *Piano integrato* tramite le medesime risultanze, al fine di segnalare, qualora lo ritenga necessario e/o opportuno, interventi correttivi all'organo di indirizzo politico-amministrativo (art. 6 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.).

5.3.2 *Il monitoraggio intermedio delle competenze e dei comportamenti organizzativi*

La valutazione è un processo continuo che si sviluppa giorno dopo giorno nel corso di tutto l'anno. Decisivo per il successo dell'intero processo di sviluppo della prestazione è gestire correttamente e con attenzione la fase dell'attuazione quotidiana di quanto atteso.

Durante l'anno tutti i valutatori ed i rispettivi valutati analizzeranno pertanto le competenze ed i comportamenti organizzativi messi in atto (v. anche paragrafo 9.5). Sarà previsto **almeno un incontro intermedio formale**, nel corso dell'anno solare, in cui l'analisi *in itinere* permetterà il confronto fra quanto atteso e quanto effettivamente si sta realizzando e consentirà di attuare opportune azioni correttive fornendo al valutato il supporto adeguato. Il colloquio *in itinere* è essenziale per monitorare gli aspetti oggettivi e quelli soggettivi, sempre tenendo ferma l'attenzione sull'obiettivo del miglioramento; individuate le possibili cause di eventuali problemi, si potranno fare diagnosi attivando anche il collaboratore. Nel periodo di osservazione vi potranno essere anche ulteriori incontri o *feedback* informali, importanti occasioni di confronto e di dialogo in base al *feedback* che il valutatore riceve anche dal contesto. Analogamente, il valutato potrà richiedere momenti di incontro in corso d'anno per condividere aspetti cruciali o critici.

Questi momenti di interazione intermedi tra valutatore e valutato favoriranno il coordinamento organizzativo, il confronto sulle motivazioni di eventuali scostamenti dalle *performance* attese, la gestione del cambiamento, il recupero di eventuali anomalie, il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento.

5.4 *La Relazione sulla performance*

In base al d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. la fase di valutazione deve avere come *output* la **Relazione sulla performance**, strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, da



redigere e pubblicare entro il 30 giugno di ogni anno, che completa il ciclo di gestione della *performance* e costituisce uno strumento pubblico di controllo. Essa constata i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e formalizzati nel *Piano integrato*, attraverso la rilevazione del dato assunto dai relativi indicatori e degli eventuali scostamenti. Nella *Relazione*, l'Ateneo inoltre evidenzia le modalità secondo cui si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione, riporta l'esito delle verifiche effettuate nel corso dell'anno ed il giudizio complessivo riferito all'anno in esame, riguardo allo stato di attuazione di ciascun obiettivo, con riferimento ai progetti, alle risorse ed alle politiche a cui è collegato.

La *Relazione sulla performance* è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, validata dal Nucleo di Valutazione dopo l'approvazione del Consiglio di Amministrazione e pubblicata sul sito istituzionale dell'Ateneo.

6. La misurazione e valutazione del contributo alla *performance* istituzionale

Gli obiettivi legati alla *performance* istituzionale (o strategica) coincidono di norma con il diretto perseguimento di ciò che, ai sensi del complesso legislativo vigente, ne influenza significativamente le missioni istituzionali e ne determina il finanziamento e, di conseguenza, il mantenimento delle condizioni di funzionamento, determinando così una immediata coerenza tra la strategia istituzionale e la *performance* complessiva dell'Ateneo. La misurazione e valutazione della *performance* istituzionale è pertanto volta a fornire una misura dell'effettivo andamento dell'intero Ateneo e delle sue *mission* (didattica, ricerca e terza missione), politiche e strategie. Essa è misurata e valutata tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionali e con indicatori di sistema definiti a livello ministeriale (es. indicatori PRO3 e ANVUR, FFO, VQR, costo *standard* studente, finanziamenti da SUA-Rd, ecc.), permettendo così all'Ateneo, tramite analisi e confronti specifici, di capitalizzare le valutazioni disponibili (pluriennali ed annuali) che lo posizionano rispetto ad altri o al riferimento nazionale e di individuare gli obiettivi di miglioramento nel posizionamento.

L'Ateneo ritiene utile e necessaria una progressiva convergenza dei processi e delle logiche sottese alla misurazione e valutazione del contributo apportato alla *performance* istituzionale dell'Ateneo da parte del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità con le logiche sottese ai meccanismi di misurazione e valutazione da parte degli organismi ad esse preposti (ANVUR, MUR, ecc.). Partendo dal presupposto che alla *performance* istituzionale concorrono anche le prestazioni di supporto amministrativo alle attività di ricerca, didattica, terza missione, ecc., l'Ateneo intende quindi trasformare la misurazione e valutazione della *performance* istituzionale, anche laddove svolta da organismi esterni (ANVUR, MUR, ecc.), in supporto metodologico, assoggettando ed adeguando alle medesime azioni valutative ed ai medesimi indicatori, la misurazione e la valutazione del contributo apportato dal personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità.

Ciò contribuirà a collegare ulteriormente la *performance* individuale alla *performance* istituzionale dell'Ateneo, evitando la deriva burocratica della *performance* adempimentale, legandola invece alla missione ed alle funzioni istituzionali dell'Ateneo, alla sua strategia complessiva ed alla programmazione economico-finanziaria; contribuirà quindi a responsabilizzare maggiormente il personale nella tensione verso l'*outcome*, evitando il processo di focalizzazione degli sforzi che si determina portando a privilegiare le attività i cui risultati sono oggetto di obiettivi assegnati in modo esclusivo ed a trascurare invece le attività per le quali gli obiettivi sono condivisi con altri. Contribuirà altresì ad evitare che, a fronte di indicatori non proprio soddisfacenti della *performance*



istituzionale dell'Ateneo, possano comunque verificarsi valutazioni pienamente positive della *performance* individuale dei singoli.

L'Ateneo implementerà quindi annualmente la rilevazione e/o il monitoraggio di una serie di indicatori quantitativi e qualitativi che, identificando le principali dimensioni di analisi di un Ateneo, siano ritenuti utili per permettere una corretta raffigurazione, in termini di misurazione e valutazione della *performance* istituzionale. Le dimensioni di analisi, tra le quali non possono mancare quelle considerate in modo ricorrente ai fini della distribuzione del FFO o inserite in dettati normativi (ad esempio, il limite massimo alle spese del personale, il livello di indebitamento, l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria, la tempestività dei pagamenti, ecc.) potranno essere variate di anno in anno e potranno aggiungersi indicatori diversi sempre in correlazione alle aree di misurazione ritenute prioritarie anche ai fini della *performance* dei servizi amministrativi e tecnici di supporto alla didattica, alla ricerca, alla terza missione. Le dimensioni da analizzare, nonché gli indicatori ed i valori attesi per ciascuna di esse, saranno elencati ogni anno nel *Piano integrato di attività ed organizzazione*.

In base ai valori raggiunti dagli indicatori, a ciascuna delle dimensioni monitorate saranno associati corrispondenti valori percentuali, variabili proporzionalmente. La traduzione dei valori finali effettivamente raggiunti ogni anno dagli indicatori monitorati per misurare la *performance* istituzionale verrà effettuata dal Direttore generale, il quale declinerà i risultati raggiunti attraverso l'attribuzione al personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità di corrispondenti valori percentuali a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* istituzionale dell'Ateneo.

Tabella 2 - Fasi e tempi della misurazione e valutazione della *performance* istituzionale

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Programmazione triennale	Predisposizione del Programma di Ateneo	Rettore, Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato accademico, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 30/06/ <i>t-3</i> ovvero entro diversa scadenza stabilita dal DM
<i>Piano strategico di Ateneo</i>	Definizione e adozione del <i>Piano strategico</i> di Ateneo con individuazione di obiettivi strategici e azioni nonché degli indicatori e dei <i>target</i>	Rettore, Prorettori e Delegati rettorali, Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione Approvazione del Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato accademico	Di norma entro il 30 giugno <i>t-3</i> e comunque non oltre il 31 gennaio anno <i>t1</i>
Monitoraggio intermedio	Monitoraggio annuale del grado di avanzamento degli obiettivi strategici e dei valori assunti dagli indicatori	Rettore, Prorettori e Delegati rettorali, Direttore generale, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Statistico, Banche dati e <i>reporting</i> e altri uffici	Entro il 31 maggio di ciascun anno
Misurazione	Misurazione dei valori finali del <i>panel</i> di indicatori individuati per la misurazione e valutazione del contributo del personale dirigente, EP e D titolare di incarichi alla <i>performance</i> istituzionale	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 31 maggio anno <i>t+1</i>



Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Eventuale riesame	Individuazione delle eventuali criticità e definizione di possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli indicatori di monitoraggio degli obiettivi strategici	Rettore, Prorettori e Delegati rettorali, Direttore generale, Consiglio di Amministrazione, Senato accademico	Entro il 30 giugno di ciascun anno
Valutazione finale	Analisi e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici	Rettore, Prorettori e Delegati Rettorali, Senato accademico, Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione	Entro il 30 giugno t+3

7. La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Come già accennato (v. pag. 9), ai sensi dell'art. 8 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. la *performance* organizzativa esprime il risultato che l'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue rispetto ai traguardi prefissati e si pone molteplici finalità. Essa può concernere l'attuazione di politiche ed il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività; può riguardare tutte le attività istituzionali e tecnico-gestionali, tramite l'attuazione di piani e programmi coerenti con le linee strategiche e/o relativi alla gestione di attività ordinarie volte al mantenimento e/o al miglioramento qualitativo dell'organizzazione o delle attività connesse all'erogazione dei servizi, con specifica attenzione all'economicità, all'efficienza, all'efficacia ed alla qualità delle prestazioni, anche misurate attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva dell'utenza interna ed esterna (es. personale docente, ricercatore, dottorandi e assegnisti di ricerca, personale tecnico-amministrativo, studenti e/o altri *stakeholder*).

Il nucleo centrale della *performance* organizzativa è costituito dalle dimensioni di **efficienza ed efficacia**.

La dimensione dell'**efficienza** esprime la capacità di utilizzare le risorse (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (*output*) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati. Si tratta di un aspetto legato alla dimensione produttiva, la cui rilevazione è collegata alla misurazione dei processi e alla loro parametrizzazione in termini reali e monetari.

La dimensione dell'**efficacia**, esprime l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). Per misurare l'efficacia dell'azione di una amministrazione, è quindi fondamentale individuare quali dimensioni siano rilevanti per gli utenti: la loro definizione permette di specificare meglio il risultato atteso nei confronti dell'utenza. Definiti i parametri su cui si intende misurare l'efficacia è necessario definire le modalità con cui la si vuole misurare:

1. **efficacia oggettiva o erogata**, andando a rilevare le sue caratteristiche reali, come la disponibilità del servizio, i tempi di attesa, il numero di errori commessi, la possibilità di accesso tramite *web*;
2. **efficacia soggettiva o percepita**, andando a rilevare la percezione che gli utenti hanno del servizio, generalmente attraverso indagini di *customer satisfaction*, interviste o *focus group*.

Vi è poi la dimensione dell'**impatto**, che esprime l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della **creazione di valore**.

La misurazione della *performance* organizzativa può essere riferita a diverse unità di analisi:

Direzione generale

● Ufficio Controllo di gestione

Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



(1) amministrazione nel suo complesso; (2) singole unità organizzative dell'amministrazione; (3) processi e progetti. Utili elementi di riferimento per tutte e tre le unità di analisi possono essere:

1. l'**attività**, unità elementare comune a tutte e tre le unità di analisi sopra citate, intesa come un **insieme omogeneo di compiti, realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa**, caratterizzato da:
 - a. un *output* chiaramente identificabile, che può essere un prodotto o un servizio (ad esempio erogazione di un beneficio, rilascio di un'autorizzazione o produzione di un atto normativo o amministrativo);
 - b. un *input*, ossia dalle risorse utilizzate per realizzare l'*output*, che possono includere risorse umane, finanziarie o strumentali;
2. il **processo**, definito come una **sequenza organizzata di attività finalizzate alla creazione di un output** richiesto o necessario ad un **utente** (interno o esterno) che può attraversare più unità organizzative. La finalizzazione verso un utente rappresenta l'elemento chiave per una efficace rappresentazione della *performance*;
3. il **progetto**, inteso come un **insieme di attività finalizzato a realizzare un output ben preciso in un determinato intervallo di tempo**, differenziandosi in questo senso da un processo destinato, invece, a ripetersi nel tempo. Il progetto richiede la definizione delle attività con il fine ultimo di individuare le risorse necessarie, i tempi attesi di completamento, l'*output* e l'efficacia attesi per le diverse attività e complessivamente per il progetto. Rispetto a quanto accade per i processi, per i progetti è importante la tempificazione delle attività, ossia la definizione dei tempi attesi di inizio e fine: il rispetto dei tempi con i costi ipotizzati è infatti uno degli indicatori centrali della gestione per progetti.

Per la misurazione della propria *performance* organizzativa, in particolare delle dimensioni di **efficacia** e di **efficienza** delle proprie **attività**, l'Ateneo di Urbino si avvale delle esperienze acquisite nell'ambito della partecipazione al Progetto *Good Practice*, progetto nazionale promosso in ambito universitario dalla Scuola di *Management* per le Università e gli Enti di Ricerca (SUM) del Consorzio MIP del Politecnico di Milano con l'obiettivo di analizzare i principali servizi offerti dalle Università e di sviluppare un modello condiviso per la valutazione delle attività amministrative delle Università in termini di efficienza ed efficacia.

7.1 La misurazione dell'efficienza dei servizi erogati

La misurazione mira sostanzialmente a determinare il costo pieno di un servizio mediante l'individuazione delle attività necessarie per la sua realizzazione e del determinante di costo corrispondente. Ciò comporta un **monitoraggio** per individuare e mappare i **collegamenti logici** che legano tutte le attività costituenti ogni servizio, nonché dei costi per ciascuna attività, e l'**attribuzione dei costi delle attività ai servizi**. L'individuazione delle attività effettivamente svolte è operata seguendo un **approccio di tipo bottom-up**, con la partecipazione attiva dei responsabili dei servizi: un modo per poter elencare le attività che si svolgono all'interno dell'Ateneo è infatti quello di **intervistare direttamente i responsabili** dell'Area/Settori/Plessi/Uffici, che permette di **individuare le attività** svolte nelle unità organizzative, **rilevare le risorse** assorbite da ogni attività e infine **misurare i determinanti di costo** di tali attività.

Attraverso la metodologia utilizzata (*ABC – Activity Based Costing*), che prevede la **sostituzione dell'allocazione dei costi per centro di costo a quella per attività**, suddivise in gruppi



omogenei, l'Ateneo calcola annualmente il **costo dei servizi erogati nell'anno precedente** passando **attraverso la determinazione dei costi di ogni singola attività** che, in seguito, sono assegnati ai servizi (oggetti di costo) sulla base delle attività che sono state necessarie per produrli.

7.2 La misurazione e valutazione dell'efficacia dei servizi (*customer satisfaction*)

L'art. 19-*bis* del d.lgs. n. 150/2009, come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, prevede che gli utenti interni ed esterni partecipino al processo di misurazione delle *performance* organizzative, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di favorire le più ampie forme di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).

L'Ateneo tiene conto del coinvolgimento degli utenti finali ai fini della misurazione della *performance* organizzativa utilizzando sistemi di rilevazione del loro grado di soddisfazione. Dal 2016, ogni anno nell'ambito del Progetto *Good Practice*, esso si confronta, con modalità di realizzazione sostenibili, con i propri principali *stakeholder* (personale docente e ricercatore, assegniste/i di ricerca, dottorande/i di ricerca, personale tecnico-amministrativo, studentesse e studenti) sul livello dei principali servizi strumentali e di supporto offerti in modo ricorrente alle attività primarie dell'Ateneo (ad es., amministrazione e gestione del personale, approvvigionamenti, comunicazione, sistemi informatici, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, servizi bibliotecari, contabilità, orientamento, internazionalizzazione, servizi generali, infrastrutture e logistica, servizi Segreteria Studenti, *Job Placement/Career Service*, ecc.).

Partendo dal presupposto che la *performance* organizzativa è la misura delle prestazioni di supporto amministrativo alle attività istituzionali dell'Ateneo (ricerca, didattica, terza missione, ecc.) e della capacità delle strutture (Aree, Settori, Plessi, Uffici, Centri) di rispondere in maniera **efficiente ed efficace** alla domanda di servizi da parte degli utenti interni ed esterni, l'Ateneo ha inteso trasformare la valutazione svolta da questi ultimi in supporto metodologico, assoggettando alle loro azioni valutative ed ai loro effetti la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa. A tal fine, l'Ateneo utilizzerà le **indagini di *customer satisfaction***, effettuate attraverso la somministrazione agli *stakeholder* di questionari *on line* personalizzati in ragione dello specifico contesto universitario ed appositamente predisposti in funzione dei *target* di riferimento, che misurano l'**efficacia** e la **qualità percepite** dall'utente finale in merito ai servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali a supporto delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione, e consentono di elaborare, sulla base delle risposte, indicatori dei relativi livelli.

Ogni anno i risultati delle indagini sono messi in relazione con quelli raggiunti dalle altre Istituzioni universitarie partecipanti al Progetto *Good Practice*, permettendo all'Ateneo, grazie alle importanti indicazioni ottenute dalle rilevazioni, di individuare gli elementi da cogliere per migliorare i servizi erogati e di utilizzare il *benchmarking* come elemento di riferimento per il miglioramento e per l'individuazione di azioni correttive, ove nelle proprie leve.⁷

⁷ Le indagini sono condotte rispettando i seguenti principi:

- anonimato della rilevazione;
- trasparenza dei risultati;
- utilizzo di questionari condivisi tra tutte le Istituzioni universitarie partecipanti ciascun anno al Progetto *Good Practice*, strutturati in ambiti di indagine ognuno dei quali prende in considerazione alcuni degli aspetti più rappresentativi dei servizi erogati;
- questionari compilabili *on line* nella finestra di compilazione collegandosi via *web* a *server* esterni.



Le indagini diventano così anche uno strumento con cui individuare annualmente obiettivi operativi in grado di fornire risposte alle criticità riscontrate nella gestione e rappresentano, pertanto, un importante elemento per indirizzare il *focus* sulle politiche da mettere in atto per migliorare i livelli qualitativi e promuoverne la realizzazione. Le principali criticità emerse e i punti di debolezza riscontrati, nonché l'esame dei suggerimenti forniti dagli utenti, costituiscono infatti la base per l'avvio di azioni finalizzate al miglioramento continuo dei servizi offerti, promosse e coordinate dal Direttore generale all'interno del ciclo di gestione della *performance*, secondo logiche di pianificazione annuale o pluriennale, e realizzate e presidiate da ciascun Responsabile secondo il settore di intervento. Nell'ambito del ciclo della *performance*, potrà essere monitorato costantemente l'andamento delle azioni pianificate e, a fine periodo, valutato il raggiungimento dei risultati attesi. È evidente che il riscontro finale della efficacia delle azioni intraprese emergerà dalle successive indagini mirate a rilevare un aumento del grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi segnalati come più critici, anche su un arco temporale pluriennale.

Oltre ai particolari obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività individuati grazie alle indagini di *customer satisfaction*, il Direttore generale, anche sulla base degli obiettivi strategici o delle priorità dell'Ateneo, individuerà e definirà annualmente nel *Piano integrato di attività e organizzazione* gli indicatori ed i livelli di *performance* organizzativa attesa da conseguire nell'anno di riferimento, la cui misurazione, effettuata sulla base dei risultati annuali di *customer satisfaction*, inciderà, secondo un peso definito (v. *infra*), sulla valutazione della *performance* individuale di tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo, il quale contribuisce all'erogazione dei servizi attraverso le attività ed i processi posti in essere.

La determinazione del punteggio sintetico da utilizzare per la valutazione della *performance* organizzativa dell'Ateneo terrà conto dei risultati generali dei questionari di *customer satisfaction* sui servizi erogati nell'anno e/o anno accademico in esame (cioè anno e/o anno accademico precedente) i cui risultati, nonché i dati di *benchmarking* con le altre Istituzioni universitarie che partecipano al Progetto *Good Practice*, siano già disponibili alla data prevista per la valutazione di tutto il personale da parte dell'Ateneo.

Il Direttore generale tradurrà i valori finali raggiunti dagli indicatori monitorati annualmente per misurare la *performance* organizzativa in termini di valutazione del contributo fornito da tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo, declinando i risultati raggiunti attraverso l'attribuzione a tutti i dipendenti di corrispondenti valori percentuali, variabili proporzionalmente, che saranno inseriti nella scheda di valutazione finale di ciascuno.

Gli esiti della somministrazione dei questionari di *customer satisfaction* saranno documentati

La scala di misurazione adottata per consentire la comparabilità dei risultati è la scala *Likert*, sulla base delle seguenti motivazioni:

- tale scala consente, al pari delle altre, la misurazione degli atteggiamenti e/o delle percezioni dei partecipanti rispetto agli ambiti di indagine;
- è una scala facilmente applicabile;
- l'ampiezza delle alternative rende tale scala più flessibile rispetto a quelle che prevedono soltanto una risposta dicotomica e, quindi, fornisce maggiori informazioni e dati da elaborare.

Il formato delle singole domande della scala *Likert* è rappresentato da una serie di affermazioni per ognuna delle quali l'intervistato deve rispondere se e in che misura è d'accordo. Il grado di soddisfazione è espresso su una scala di valutazione da 1 a 6, con esclusione, quindi, di un elemento centrale, al fine di favorire la polarizzazione delle risposte: 1 indica il grado minimo e 6 il grado massimo. A ciascuna opzione di risposta è assegnato a priori un numero crescente che consente di determinare il punteggio. Il questionario consente anche di poter esprimere una posizione di "incertezza".

Direzione generale

● Ufficio Controllo di gestione

Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



mediante reportistica predisposta dall'Ateneo.

L'Ateneo potrà eventualmente avvalersi in futuro anche di altre esperienze già sviluppate al suo interno che potrebbero risultare utili al fine di individuare possibili azioni compatibili da integrare con le attività di valutazione partecipativa già poste in essere, quali ad esempio:

- Rilevazione della soddisfazione degli studenti: attività consolidata attraverso la somministrazione di questionari diretti a rilevare il gradimento degli studenti in relazione ai singoli insegnamenti dei percorsi formativi.
- Consultazione delle organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni nell'ambito del sistema AVA: sono periodicamente consultati i rappresentanti delle istituzioni e delle organizzazioni locali del mondo del lavoro e degli ordini professionali per la progettazione dei corsi di studio affinché si formino figure professionali per rispondere alle esigenze del mondo del lavoro.

Sulla base delle *Linee guida* n. 4/2019, emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica nel novembre 2019, potranno altresì essere individuate ulteriori azioni compatibili, da integrare con le attività di valutazione partecipativa già intraprese.

Tabella 3 - Le fasi ed i soggetti coinvolti nella *performance* organizzativa

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Programmazione dei livelli attesi di <i>performance</i> organizzativa	Individuazione degli indicatori e/o dei livelli di <i>performance</i> organizzativa attesi nelle attività e nell'erogazione dei servizi	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 31/1/ <i>t</i>
Adozione <i>Piano integrato di attività e organizzazione</i>	Predisposizione, approvazione ed adozione del <i>Piano integrato di attività e organizzazione</i>	Direttore generale, RPCT, Rettore, Consiglio di Amministrazione, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 31/01/ <i>t</i>
Misurazione <i>performance</i> organizzativa	Somministrazione dei questionari di <i>customer satisfaction</i> sui servizi erogati nell'anno precedente Elaborazione dati di efficienza	Ufficio Controllo di gestione	Entro il 30/04/ <i>t+1</i>
Valutazione della <i>performance</i> organizzativa	Valutazione del contributo del personale alla <i>performance</i> organizzativa di Ateneo sulla base dei risultati disponibili dei questionari di <i>customer satisfaction</i> e del <i>benchmarking</i> con i risultati di altri Atenei resi disponibili	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 15/05/ <i>t+1</i>
Rendicontazione	Redazione ed approvazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/06/ <i>t+1</i>
Validazione	Validazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Nucleo di Valutazione / OIV	Entro il 30/06/ <i>t+1</i>
Erogazione del trattamento accessorio	Erogazione del trattamento accessorio	Area Economico-finanziaria	Dopo la validazione della <i>Relazione sulla performance</i>



8. La misurazione e valutazione della *performance* individuale

I risultati delle attività dell'Ateneo (in termini sia di *output* sia di *outcome*) dipendono dall'azione congiunta di tutti gli attori che vi operano e dal contributo fornito dal singolo individuo al fine di concorrere al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e/o ritenuti strategici per il consolidamento dei propri punti di forza, misurato e valutato secondo criteri differenziati in funzione del grado di responsabilità e della posizione, tenendo conto di diversi fattori la cui osservazione, mediante un utilizzo combinato, permette una valutazione organica e completa delle prestazioni, valorizzando i contributi rilevanti collegati ai risultati individuali e dell'organizzazione.

La misurazione della *performance* individuale è un processo continuo a frequenza annuale, coincidente con l'anno solare, basato sull'esame di fatti, dati e informazioni e, lungi dall'essere un mero adempimento delle disposizioni normative e contrattuali, assume valenza positiva di sostegno ai processi di progressivo miglioramento dell'Ateneo e dei singoli individui, dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate dalle singole persone, nonché di crescita professionale attraverso una maggiore partecipazione dei singoli alle *performance* dell'Ateneo. E' pertanto occasione di sviluppo e valorizzazione del personale stesso, tramite la stima del contributo positivo fornito all'organizzazione, essendo anche correlata con i sistemi di incentivazione. Tuttavia la corresponsione del trattamento economico accessorio non è il fine, o comunque non rappresenta il fine ultimo, del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale ma, al contrario, è solo uno dei numerosi mezzi per rendere efficace il processo di valutazione ed il processo di apprendimento e miglioramento organizzativo attraverso di esso per rendere efficaci le azioni di valorizzazione delle risorse umane.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale afferiscono alla quantità del contributo (**risultati**) in termini di "quantità di obiettivi conseguiti", anche in relazione alla loro complessità, alla qualità del contributo (**competenze**), cioè l'insieme strutturato di **conoscenze, capacità, atteggiamenti e doti professionali** necessarie per l'efficace svolgimento di un compito, ed infine alle relazioni che si instaurano tra l'individuo ed il gruppo (**comportamenti**), cioè l'utilizzo delle capacità nell'esercizio del proprio ruolo per trattare ciò che è relativo alle funzioni attribuite (art. 9 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.). Oltre che il **risultato** in sé, ai fini della misurazione e valutazione della *performance*, assume importanza la modalità attraverso la quale il risultato viene conseguito. L'analisi della *performance* lavorativa pone in evidenza le differenze individuali; ciò che può determinare valori di *performance* differenti è proprio l'insieme delle **competenze** e dei **comportamenti** (intesi come conoscenze, abilità e atteggiamenti, cioè sapere, saper fare e saper essere) dimostrati dal singolo individuo. I **comportamenti** sono prodotti dalle **competenze agite** dalla persona, e diventano il segnalatore della disponibilità e dell'uso della competenza. La valutazione dell'uso delle competenze e dei comportamenti messi in atto diviene così un elemento rilevante per individuare la prestazione in termini di cosa viene prodotto e di come lo si produce, affiancando fattori quantitativi di raggiungimento del risultato a fattori qualitativi di comportamento organizzativo.

La valutazione della *performance* individuale riguarda tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo ed è misurata con pesi e criteri differenziati in funzione del diverso grado di responsabilità e della posizione:

- Dirigenti e personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;



- Personale non titolare di incarichi di responsabilità.

Per garantire lo sviluppo e la diffusione di una cultura che colleghi la *performance* individuale alle *performance* istituzionale ed organizzativa, è essenziale che tutti i soggetti coinvolti percepiscano correttamente le finalità del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale, che sono contemporaneamente **gestionali, organizzative e di sviluppo**:

- le **finalità gestionali** afferiscono al contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'Ateneo e individuare gli incentivi necessari per motivare;
- le **finalità organizzative** sono identificate nelle attese e nelle responsabilità di ruolo e chiariscono le interdipendenze e i legami con altre posizioni. Tali finalità consentono di allineare le azioni delle persone rispetto agli obiettivi dell'Ateneo.
- le **finalità di sviluppo** infine sono identificate nelle aree nelle quali la persona manifesta dei *gap* e ciò consente di individuare un percorso professionalizzante anche con possibili evoluzioni di carriera.

Esse saranno perseguite attraverso:

- 1) la trasparenza nella definizione e nella comunicazione delle attese dell'Ateneo, in termini di risultati, competenze e comportamenti, rispetto al singolo dipendente;
- 2) la responsabilizzazione ai vari livelli, con la sostituzione della logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi, competenze, comportamenti e risultati;
- 3) il supporto alle singole persone nel miglioramento della propria *performance* e l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione;
- 4) la facilitazione del confronto e del dialogo fra responsabili e collaboratori;
- 5) la focalizzazione della valutazione sulla *performance* della persona e la comunicazione alla stessa degli esiti, individuando i punti di forza e di miglioramento ed indicando le strategie di intervento possibili per supportare l'allineamento;
- 6) la correlazione dell'erogazione di compensi economici e premi all'effettiva prestazione ed al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

Ciò aiuterà contemporaneamente ad introdurre le competenze necessarie alla crescita ed evoluzione professionale del singolo e al futuro dell'organizzazione, aiutando ciascuno a migliorare la propria *performance*, orientandola e allineandola costantemente agli obiettivi organizzativi ed istituzionali, attraverso l'adozione di un approccio alla qualità non fondato sul semplice controllo *ex-post*, bensì sulla **creazione di una vera cultura della qualità** ed un **empowerment della persona per stimolare innovazione e professionalità**. Lo scopo è migliorare tutti, continuamente, avvicinando valutatore e valutato e applicando un sistema condiviso di *feedback* per migliorare insieme.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale garantirà il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale, nel rispetto delle pluralità professionali e tenendo conto delle posizioni. La metodologia adottata dall'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si fonda su criteri di **oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati**,⁸ a tutela e garanzia del valutato e del *Sistema* nel suo complesso. L'Ateneo infatti:

- pone i colloqui di *feedback* e la comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori alla base dei processi di misurazione e di valutazione, quale stimolo al confronto;

⁸ Criteri e principi del Sistema di Valutazione: si veda l'art. 81, comma 2, del CCNL 2006-2009.



- riconduce la misurazione e la valutazione a situazioni concretamente identificabili e, all'occorrenza, richiamabili;
- garantisce un organo di valutazione *super partes*, il Comitato di conciliazione,⁹ per l'attivazione della procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

8.1 Gli obiettivi individuali ed i risultati attesi

Come dalle strategie derivano i piani, i programmi, gli obiettivi e le azioni per realizzarle, così da questi ultimi derivano ulteriori obiettivi e compiti ancora più specifici e limitati (in termini di tempo e risorse impiegate), che vengono assegnati ai diversi ruoli organizzativi lungo la gerarchia della struttura, affinché ciascuno possa contribuire alla realizzazione delle strategie coerentemente al contributo di tutti. Il raccordo tra obiettivi strategici e gestionali è considerato in relazione alle *Linee di indirizzo per la Programmazione delle università*, al *Piano strategico* di Ateneo, nonché alle priorità individuate nei documenti di indirizzo del Magnifico Rettore e dei Prorettori e/o Delegati di riferimento e nei documenti relativi all'assicurazione della qualità, o a progetti, programmi e piani di Ateneo previsti dalla normativa vigente, che vengono declinati in ambiti più specifici, da attuare anche mediante il raggiungimento di obiettivi operativi individuali assegnati al personale dirigente, al personale della categoria EP ed al personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente.

Dagli obiettivi e dai programmi strategici di Ateneo proverranno quindi gli obiettivi operativi di gestione corrente (annuale) della tecnostruttura, con la definizione di azioni concretamente realizzabili e misurabili, che possono essere di varia natura, secondo la responsabilità organizzativa ed individuale di riferimento, e gli indicatori di *performance* individuale alle stesse correlate.

La coerenza tra i vari livelli dell'organizzazione è alla base di un modello gestionale che prevede che il flusso delle informazioni e delle decisioni avvenga in senso “*top-down*”, attraverso un processo che parte quindi dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici e/o altri programmi strategici di Ateneo) per giungere alle strutture organizzative e fino al singolo individuo (declinazione in obiettivi operativi individuali), nello scopo comune di migliorare l'andamento generale delle attività svolte e/o di introdurre elementi innovativi nell'organizzazione, nei processi e nei prodotti. In una logica di *cascading*, la programmazione è rappresentata con una mappa logica che a partire dalla missione e visione si declina in quattro livelli gerarchici:

- aree strategiche;
- obiettivi strategici;
- obiettivi operativi individuali assegnati al personale dirigente ed al personale della categoria EP e/o della categoria D titolare di incarichi di responsabilità.

La presenza del termine “operativo” sta ad indicare una chiara volontà nel conferire concretezza agli intenti dell'Ateneo: un obiettivo operativo specifica un obiettivo strategico e quelli più specifici ad esso legati; se gli obiettivi strategici indicano una direzione, gli obiettivi specifici esplicitano le mete (il “*dove*”) che l'Ateneo intende raggiungere. L'obiettivo operativo concorre al raggiungimento di un obiettivo strategico e/o specifico suggerendone un percorso di attuazione (il “*come*”): è questo il livello in cui si intrecciano disegno politico e quotidiana

⁹ Comitato di Valutazione: si veda l'art. 81, comma 3, del CCNL 2006-2009.



gestione degli organi accademici e delle strutture.

Compete al Direttore generale, nell'ambito delle funzioni attribuitegli dalla vigente normativa, la definizione e/o concertazione degli obiettivi operativi specifici annuali da affidare al personale dirigente e delle categorie EP e/o D titolari di incarichi di responsabilità, nell'ambito delle specifiche aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori eventuali indicazioni da parte degli organi di governo, in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa e finanziaria. (v. anche paragrafo 5.1)

La gestione del processo di valutazione del conseguimento dei risultati attesi sarà effettuata a cura dei responsabili dell'assegnazione formale degli obiettivi individuali (i.e. Direttore generale, Dirigenti, personale della categoria EP) attraverso schede di valutazione individuale implementate su una piattaforma informatica *on line* a cui si accede dal sito *web* istituzionale dell'Ateneo, nelle quali saranno elencati gli obiettivi individuali assegnati a ciascun responsabile delle unità organizzative, i cui risultati saranno regolarmente rilevati ed utilizzati per la procedura di valutazione finalizzata all'erogazione del trattamento accessorio. La valutazione di eventuali obiettivi individuali legati alla prevenzione della corruzione e della trasparenza sarà effettuata dal RPCT (v. anche paragrafo 9).

Come già accennato nei paragrafi precedenti, nel caso del personale dirigente e delle categorie EP e/o D titolari di incarichi di responsabilità, oltre alla *performance* individuale, si terrà conto, nelle modalità già descritte, anche del contributo alle *performance* organizzativa ed istituzionale, il cui peso all'interno della valutazione complessiva di ciascuno sarà decrescente man mano che si scende nella linea gerarchica, in considerazione del ruolo ricoperto e dell'apporto via via indiretto dei singoli ai risultati complessivi dell'Ateneo.

Sono previste **eccezioni per specifiche posizioni organizzative**, in particolare per il/la responsabile della Segreteria del Rettore e dei Prorettori, il/la responsabile dell'Ufficio Legale e per i/le responsabili degli uffici di supporto agli Organi collegiali ed al Nucleo di Valutazione, a cui **non saranno assegnati obiettivi individuali**. Non saranno altresì assegnati obiettivi individuali ai Responsabili di Aree/Settori/Plessi/Uffici la cui durata dell'incarico, per qualunque motivo (decorrenza presa di servizio, scadenza del mandato, cessazione, mobilità, ecc.), sia **inferiore a cinque mesi nell'anno solare** di riferimento. Per tutto tale personale e per tutti i/le titolari di posizioni organizzative ai/alle quali, per diversi motivi, non siano attribuiti obiettivi individuali per l'anno solare di riferimento, la valutazione finale sarà effettuata sulla base delle competenze e dei comportamenti organizzativi, nonché dai livelli di *performance* istituzionale ed organizzativa raggiunti, secondo i diversi pesi indicati nei paragrafi successivi per ciascuna categoria di afferenza.

Nei casi di variazione di categoria o profilo funzionale, il personale potrà concordare con il Direttore generale di portare a termine l'obiettivo assegnato ad inizio periodo, oppure optare per l'assegnazione di un nuovo obiettivo, presentando comunque una relazione sullo stato d'avanzamento dell'obiettivo inizialmente assegnato.

Nel caso in cui un dipendente cui siano stati attribuiti obiettivi interrompesse il rapporto di lavoro con l'Ateneo per qualsiasi motivo, entro tre mesi dall'interruzione dovrà essere portata a termine la procedura di misurazione e valutazione dei risultati conseguiti alla data di cessazione. Nel caso in cui un valutatore interrompesse il rapporto di lavoro con l'Ateneo per qualsiasi motivo, la procedura di valutazione dei risultati conseguiti dai suoi collaboratori sarà effettuata in sua vece dal Direttore generale.



Nella valutazione della *performance* individuale non saranno considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

8.2 Le competenze ed i comportamenti organizzativi

Gli ultimi anni hanno visto forti trasformazioni nel modo di lavorare: la realtà moderna rende sempre più necessaria la definizione di mansioni allargate e una forte flessibilità; il lavoro per progetti e gruppi interfunzionali è sempre più applicato e diffuso. E' necessario saper lavorare in contesti ampi, avere ottima padronanza di linguaggi e strumenti concettuali diversificati, adatti alla diversa natura e organizzazione del lavoro, che comportano la necessità di definire mansioni sempre più flessibili per gestire la complessità delle organizzazioni, la rilevanza sempre maggiore dell'apprendimento e della formazione continua, l'importanza dell'utente finale nella definizione degli *standard* e dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi erogati, nuove strutture dei flussi di lavoro, imperniate sui gruppi.

In questo contesto, le **competenze** (non più i compiti) ed i **comportamenti**, vale a dire l'insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti che la persona possiede, diventano l'aspetto fondamentale e la definizione di ciò che è atteso dal lavoratore. La misurazione e la valutazione lavoreranno quindi su più dimensioni, quella **tecnica (sapere)**, quella **professionale (saper fare)** e quella **relazionale (saper essere)**.

Se l'attività lavorativa è sempre più **incentrata sulle capacità del singolo individuo** è fondamentale, dopo aver analizzato le proprie specificità organizzative, affrontare in modo nuovo la definizione di ciò che si attende dal lavoratore in termini di **prestazione**: non più un insieme di compiti definiti e descritti in modo preciso, costanti nel tempo, connessi a mansioni e posizioni organizzative stabili, ma sempre più **performance** che evolvono nel tempo, che variano in funzione dei diversi ruoli che la persona si trova a ricoprire e connesse con risultati complessivi raggiungibili dal singolo attraverso elevati gradi di autonomia e responsabilità.

All'art. 3 – *Principi generali* - del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. si legge che “*La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali [...]*”, coniugando logica della produttività e dell'efficienza e logica della prestazione, legata anche all'efficacia e alla qualità delle relazioni.

L'art. 9 dello stesso decreto include fra gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigente e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, le **competenze professionali e manageriali** ed i **comportamenti organizzativi** richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (comma 1); mentre per il personale senza incarichi di responsabilità vanno valutate le **competenze dimostrate** e i **comportamenti professionali e organizzativi** attuati (comma 2) nell'arco del periodo oggetto di valutazione.

Il principio che sta alla base dell'applicazione di questi criteri di valutazione è che la *prestazione* individuale si esprime anche attraverso un complesso di competenze e comportamenti che producono effetti non formalizzabili attraverso obiettivi o non immediatamente misurabili in termini di risultati (si pensi a fattori quali la flessibilità e l'adattamento al cambiamento o alla collaborazione fra colleghi o all'orientamento agli utenti o ad un atteggiamento orientato al risultato), ma costituiscono un elemento fondamentale del contributo individuale alla *performance* dell'Ateneo anche (ma non solo) relativamente agli aspetti cosiddetti “*soft*”, quali la cultura e il clima organizzativo.

L'inclusione delle competenze e dei comportamenti fra gli ambiti di misurazione della



performance individuale pone come finalità quella di favorirne la crescita in una logica di sviluppo e di miglioramento continuo. Essi dovranno essere commisurati alla categoria di appartenenza e all'area funzionale di inquadramento secondo il diverso grado di responsabilità, dovranno essere dimostrati, nei diversi contesti lavorativi di appartenenza, attraverso azioni e modi di agire funzionali alla *performance* della struttura di appartenenza o dell'Ateneo in generale, e dovranno essere tali da manifestare una costante capacità di adeguarli alle diverse condizioni organizzative e gestionali interne.

L'oggetto della valutazione **non è mai la persona** ma la **prestazione** fornita, cioè le **modalità** e le **attitudini** con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il modo di agire, di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti) e di esplicitare le proprie **competenze** e le proprie **abilità** gestionali, professionali e/o manageriali; la **capacità** di raggiungere gli obiettivi assegnati o di incidere sulla *performance* della struttura di appartenenza e/o dell'intero Ateneo. La valutazione non è **mai riferita al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali**, ma alla differenza tra i comportamenti "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione (anno solare di riferimento) (v. anche paragrafo 9.5).

L'obiettivo non è "dare un voto" e **non è un giudizio** basato sull'interpretazione personale, ma una **valutazione basata sull'osservazione di competenze e comportamenti organizzativi**, il più possibile oggettiva e trasparente, da cui partire per un confronto, attraverso un dialogo, verso ciò che è più funzionale agli obiettivi di miglioramento personale ed organizzativo.

8.2.1 Il Dizionario delle competenze

Al fine di introdurre una nuova logica di gestione strategica delle risorse umane basata su competenze e comportamenti, di creare uno strumento finalizzato allo sviluppo professionale di tutto il personale, nonché di garantire un'adeguata omogeneità metodologica facilitando i criteri di misurazione e valutazione, l'Ateneo ha ritenuto essenziale definire le competenze ed i comportamenti necessari per svolgere le diverse attività organizzative in un apposito "**dizionario delle competenze**", costruito a partire dalle famiglie professionali presenti in Ateneo, tenendo conto dei ruoli e dei propri valori/obiettivi strategici e definendo il livello atteso per ciascun ruolo/posizione organizzativa.

E' stato pertanto costituito un gruppo di progetto, supportato da una professionista del settore, con l'obiettivo di creare un "**dizionario**" di riferimento, analitico e declinato sulle diverse popolazioni organizzative, che individua e definisce un insieme circoscritto ma dettagliato di **competenze** e di **comportamenti** che l'Ateneo di Urbino ritiene fondamentali per la propria cultura organizzativa e funzionali al conseguimento dei propri obiettivi e si aspetta che siano espressi da tutti i propri collaboratori. Il principio ispiratore è stato quello di selezionare e circoscrivere le competenze ed i comportamenti in relazione all'importanza che essi rivestono per l'Ateneo, favorendo un sistema strutturato, omogeneo e condiviso rispetto agli approcci della valutazione, ma creando un progetto su ogni persona attraverso la loro declinazione a livello individuale e la distinzione degli oggetti di valutazione sulla base del ruolo ricoperto dal singolo all'interno dell'Ateneo, nonché l'individuazione di metriche condivise per la crescita individuale in modo da indicare puntualmente alle persone le aree da affinare, integrare, formare e sviluppare al fine di perseguire un **miglioramento continuo**.



La costruzione del *Dizionario* è partita da un'analisi preventiva delle caratteristiche dei diversi ruoli e la mappatura dei profili per individuare le competenze tecnico-specialistiche per “famiglia professionale” sulla base del ruolo ricoperto nell'Ateneo e dell'area di riferimento, che costituiscono una chiave di lettura del sistema organizzativo che ha consentito l'individuazione ed identificazione delle cosiddette “**competenze trasversali**” chiave. Per tener conto delle specificità di ciascuno di essi, alla medesima competenza sono associati descrittori diversi in corrispondenza dei diversi *cluster*, e a ciascun *cluster* corrisponderanno distinte **competenze tecniche**. Sono stati quindi individuati i **comportamenti** (o competenze) **organizzativi** attesi da parte di tutti i *cluster* di ruolo organizzativo, e descritti gli elementi utili a rendere esplicito, sia al valutato sia al valutatore, quali di essi siano ritenuti determinanti per ogni specifico ruolo ricoperto. Grande attenzione è stata riservata alla loro analisi ed individuazione: flessibilità e adattamento al cambiamento, collaborazione e orientamento agli utenti interni ed esterni, atteggiamento costruttivo orientato al risultato sono i comportamenti (o competenze) organizzativi ritenuti strategici per contribuire al raggiungimento della “*mission*” dell'Ateneo.

Sono stati quindi realizzati alcuni *focus group* con un campione di dipendenti: gli esiti del lavoro di ascolto e studio hanno permesso di comprendere meglio il livello di conoscenza e condivisione del sistema di valutazione tra il personale e progettare una serie di proposte, valorizzando così la partecipazione attiva dei lavoratori ai vari processi, con conseguente incremento del livello motivazionale e del senso di appartenenza.

Il Direttore generale ha infine tenuto incontri con tutto il personale e con tutti i valutatori per illustrare i contenuti del *Dizionario*.

La predisposizione del *Dizionario* ha permesso di pervenire ad una personalizzazione e ad un livello di dettaglio nella scelta delle competenze e dei comportamenti oggetto di valutazione che da un lato intendono fungere da orientamento e stimolo nei confronti del valutato e, dall'altro, intendono permettere al valutatore di effettuare valutazioni ancorate a parametri predefiniti.

La valutazione delle prestazioni sarà utilizzata anche come strumento per mappare le competenze possedute dal personale, così come agite nello svolgimento del proprio lavoro, sulla base dei compiti e del ruolo organizzativo ricoperto dal singolo individuo. Attraverso la valutazione dei comportamenti e delle competenze individuali sarà possibile rilevare i fabbisogni formativi individuali e consentire di attivare in maniera efficace anche altre leve di gestione e sviluppo delle risorse umane. Attraverso il sistema adottato sarà infatti possibile:

- individuare *gap* tra le competenze richieste dall'Ateneo e le competenze possedute dalle persone;
- ottimizzare la spesa in formazione, mediante una qualificazione sempre più puntuale del fabbisogno formativo;
- strutturare percorsi formativi e piani annuali o pluriennali di formazione sempre più centrati sui bisogni dell'Ateneo e sulle inclinazioni delle persone;
- valorizzare le competenze interne già esistenti, anche in sede di *job rotation* e copertura del *turn over* (le persone giuste al posto giusto), verificando la maggiore aderenza delle competenze possedute da un dipendente ad un diverso profilo professionale;
- valorizzare il ruolo e la responsabilità del *management* ad ogni livello nell'organizzazione.

In tutti i casi in cui, al termine del processo di valutazione, dovessero emergere esiti che corrispondono a livelli di *performance* non del tutto soddisfacenti, l'Ateneo prevedrà meccanismi di gestione degli esiti della valutazione. Vi sarà pertanto un'attenzione sull'utilizzo delle informazioni per l'attivazione di percorsi formativi *ad hoc*, andando ad agire a livello di singolo dipendente, o



per la corretta collocazione del personale in determinati ruoli/uffici che incidano positivamente sulle prestazioni, anche intervenendo sull'organizzazione laddove sia emerso che gli scostamenti rilevati siano presumibilmente riconducibili a fattori organizzativi.

La misurazione e valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi sarà effettuata per tutti i dipendenti che abbiano prestato almeno un mese di servizio nell'anno solare di riferimento. In caso di variazioni di categoria (o di profilo/famiglia organizzativa) in corso d'anno, il soggetto verrà valutato con riferimento alla categoria (o profilo/famiglia organizzativa) nella quale è stato inquadrato per un periodo maggiore o uguale a sei mesi.

Nella valutazione non saranno considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

9. Le procedure di misurazione e valutazione

9.1 La misurazione e valutazione della *performance* del Direttore generale

La valutazione del Direttore generale, il quale ha funzioni di complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo sulla base degli indirizzi forniti dagli organi di indirizzo politico, sarà effettuata sulla base delle *performance* istituzionale ed organizzativa dell'Ateneo (v. paragrafi 6 e 7), nonché della *performance* individuale attraverso il conseguimento di obiettivi individuali definiti ed assegnati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, riportati annualmente nel *Piano integrato di attività e organizzazione*.

Al Direttore generale è assegnato, con valore di risultato atteso, un numero limitato di obiettivi di largo respiro che coinvolgono l'intera Amministrazione, aventi anche carattere pluriennale con monitoraggio annuale per stati di avanzamento, oppure obiettivi di maggior dettaglio – aventi tipicamente orizzonte annuale - che coinvolgono solo una o più strutture dell'Ateneo, ma ritenuti particolarmente rilevanti per l'impatto che può derivarne. Possono essere obiettivi strettamente collegati alla realizzazione del *Piano strategico* d'Ateneo, che presuppongono un'attività di gestione e coordinamento di tipo strategico e di sistema con rilevanza anche esterna all'Ateneo.

Al termine dell'anno il Direttore generale presenterà al Nucleo di Valutazione dell'Ateneo ed al Rettore una relazione sull'attività svolta in relazione agli obiettivi assegnati, che sarà quindi trasmessa al Consiglio di Amministrazione per le competenti valutazioni del grado di conseguimento dei risultati e le relative determinazioni.

La valutazione della *performance* del Direttore generale è legata per il 50% alla *performance* individuale, cioè agli obiettivi individuali da perseguire in corso d'anno in coerenza con le strategie definite nel *Piano strategico* d'Ateneo ed altri documenti di programmazione, per il 25% alla *performance* istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'Ateneo con riferimento al *panel* degli indicatori fissato annualmente nel *Piano integrato di attività e organizzazione*, e per il 25% alla *performance* organizzativa complessiva, la cui valutazione potrà essere effettuata sulla base dei risultati dei questionari di *customer satisfaction* somministrati con riferimento alle dimensioni analizzate all'interno del *Piano integrato di attività e organizzazione* ovvero di specifici obiettivi organizzativi di Ateneo.

Ai sensi del D.M. 30 marzo 2017, n. 194 “Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020”, al Direttore generale, in aggiunta alla retribuzione stipendiale, compete

una retribuzione di risultato pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, che viene corrisposta previa delibera del Consiglio di Amministrazione al termine del ciclo di gestione della *performance*.



Tabella 3 - Le fasi di misurazione e valutazione della *performance* del Direttore generale

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Definizione ed assegnazione obiettivi	Proposta degli obiettivi	Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore	Entro il 30/11/ <i>t-1</i>
Monitoraggio finale	Presentazione di una relazione annuale a Rettore, Nucleo di Valutazione, Consiglio di Amministrazione	Direttore generale	Entro il 20/04/ <i>t+1</i>
Misurazione	Rilevazione dei valori finali degli indicatori di <i>performance</i> istituzionale ed organizzativa indicati nell'ambito del PLAO	Ufficio Controllo di gestione	Entro il 20/04/ <i>t+1</i>
Valutazione	Valutazione delle <i>performance</i> ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato	Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/04/ <i>t+1</i>
Rendicontazione	<i>Relazione sulla performance</i>	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/06/ <i>t+1</i>
Validazione	Validazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Nucleo di Valutazione / OIV	Entro il 30/06/ <i>t+1</i>
Erogazione della retribuzione di risultato	-	Area Economico-Finanziaria	Dopo la validazione della <i>Relazione sulla performance</i>

9.2 La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigente e della categoria EP

La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigente e della categoria EP è rappresentata dalle seguenti dimensioni:

- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali formalmente assegnati;
- gli indicatori di *performance* organizzativa, ovvero il risultato conseguito rispetto ai risultati di *performance* organizzativa attesi;
- il contributo assicurato alla *performance* istituzionale dell'Ateneo sulla base del *panel* di indicatori

- individuato annualmente;
- le competenze professionali e manageriali dimostrate nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.



Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
Personale dirigente	(Tot. F1*20%) + (Tot. F2*20%) + (Tot. F3*40%) + (Tot. F4*20%)
EP	(Tot. F1*20%) + (Tot. F2*20%) + (Tot. F3*40%) + (Tot. F4*20%)

Nel caso del personale dirigente, entro il **30/11/t-1** il Direttore generale individuerà un numero limitato di **obiettivi individuali**, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione, relativamente ai processi presidiati per competenza, rilevanti e coerenti con la posizione occupata e focalizzati sull'attuazione della pianificazione strategica e/o di altri piani, programmi o progetti prioritari dell'Ateneo, o sul miglioramento di azioni e processi direttamente ad essi collegati, nonché sulle più recenti innovazioni normative.

Nel caso del personale della categoria EP, entro la stessa data il Direttore generale, sulla base degli obiettivi strategici dell'Ateneo, individuerà e definirà un numero limitato di obiettivi individuali di relativamente ai processi presidiati per competenza che si rendano utili in considerazione delle peculiarità dell'Ateneo, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione; tali obiettivi, che caratterizzeranno la valutazione nel periodo di riferimento, saranno chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Ateneo o allineati alle azioni previste dai piani e programmi di Ateneo. Nelle Aree sarà il Dirigente ad individuare, concordare ed



assegnare gli obiettivi individuali al personale della categoria EP di cui è diretto superiore gerarchico. Il Direttore generale, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, potrà assegnare ulteriori obiettivi individuali legati alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza.

La definizione e condivisione degli obiettivi individuali e dei risultati attesi avverrà attraverso un colloquio tra il valutatore ed il singolo dipendente. Il processo di illustrazione, comprensione e condivisione degli obiettivi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il processo di valutazione.

Avvalendosi di un'apposita scheda creata nella piattaforma informatica adottata dall'Ateneo, gli obiettivi individuali saranno quindi descritti in forma sintetica individuando il valore iniziale (*baseline*), i *target* di riferimento concordati con il valutato per determinarne il grado di raggiungimento, da misurare attraverso appositi indicatori (temporali, quantitativi o qualitativi) di *performance*, nonché il peso di ciascun obiettivo, rapportato a 100 e ponderato, anche in base alla numerosità, tenendo conto del grado di importanza nell'ambito delle politiche di Ateneo, del grado di complessità tecnica ed organizzativa, ovvero della rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario, dell'innovatività o del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza o della qualità. Saranno inoltre collegati alle risorse economiche, finanziarie ed umane. 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.

La fase di programmazione dei **risultati** attesi si concretizzerà nella formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi individuali, che farà seguito all'approvazione del *Piano integrato di attività e organizzazione* da parte del Consiglio di Amministrazione (entro il 31/01/*t*). Tramite la condivisione delle schede create nella piattaforma informatica, allegate al decreto del Direttore generale, il Direttore generale formalizzerà l'assegnazione degli obiettivi individuali rispettivamente ai responsabili delle Aree, dei Settori di diretta collaborazione e dei Plessi. Con l'invio della comunicazione, gli obiettivi individuali si considerano formalmente assegnati, ferma restando la possibilità di "rimodularli" qualora le mutate condizioni li abbiano resi non più perseguibili (v. paragrafo 5.3).

La definizione delle **competenze** professionali e manageriali e dei **comportamenti** organizzativi ritenuti maggiormente correlati alle posizioni di lavoro di cui il personale dirigente ed il personale della categoria EP sono titolari è contenuta nel *Dizionario delle competenze* e nelle declaratorie delle schede di valutazione allegate (cfr. allegato 1), alle quali si rinvia. Ciascun valutatore seguirà le procedure previste al paragrafo 9.5.

Nel corso dei monitoraggi intermedi annuali il personale dirigente ed il personale della categoria EP relazioneranno sullo stato di avanzamento degli obiettivi individuali; in tali occasioni il Direttore generale rileverà eventuali criticità relative ai risultati attesi, in modo da attuare opportune azioni correttive in caso di eventuali scostamenti dalle *performance* attese, il recupero di eventuali anomalie o un riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento (v. paragrafo 5.3). Allo stesso modo tutti i valutatori ed i rispettivi valutati, attraverso colloqui di confronto, analizzeranno *in itinere* anche le competenze ed i comportamenti organizzativi dimostrati e i risultati che effettivamente si stanno realizzando, individuando le azioni correttive tese a risolvere eventuali criticità (v. paragrafo 5.3).

Entro il **15/03/*t+1*** il personale dirigente ed il personale della categoria EP renderanno ai propri superiori gerarchici i risultati conseguiti al 31/12/*t* relativamente agli obiettivi



individuali loro assegnati attraverso la redazione di una relazione completa e dettagliata, nella quale descriveranno sinteticamente per ciascun obiettivo il risultato raggiunto, allegandovi a supporto il materiale prodotto, specificando gli eventuali costi sostenuti, illustrando le criticità più rilevanti riscontrate ed affrontate, motivando qualunque elemento che ne possa avere compromesso il raggiungimento rispetto ai *target* previsti nonostante le azioni correttive messe in atto in corso di esercizio, descrivendo il comportamento adottato a riguardo ed indicando quali capacità e risorse sono state messe in campo.

Per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali annuali, da effettuarsi entro il **15/04/ $t+1$** , non è previsto un colloquio: essa avverrà esclusivamente sulla base della relazione finale nella quale, in base agli indicatori ed ai risultati attesi individuati in fase di assegnazione, il valutato dimostrerà il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi individuali assegnati, in funzione degli specifici *target* definiti. Con il supporto della documentazione fornita, nonché degli elementi emersi in fase di monitoraggio e di rendicontazione definitiva dei risultati, il valutatore verificherà la corrispondenza tra risultato raggiunto e *target* di riferimento, al fine di valutare l'effettivo livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. Il grado di conseguimento di eventuali obiettivi individuali legati alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza sarà sempre valutato dal Direttore generale, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

La valutazione, unitamente ad eventuali commenti e osservazioni, sarà inserita nella piattaforma informatica utilizzata in Ateneo, tramite cui sarà notificata.

Entro il **28/02/ $t+1$** i superiori gerarchici effettueranno altresì la disamina delle prestazioni individuali, i.e. delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati dal personale dirigente e dal personale di categoria EP di diretta collaborazione in base ai fattori individuati nel *Dizionario delle competenze*, pesandoli in termini quantitativi e qualitativi e considerando il contesto operativo in cui i propri collaboratori si sono trovati ad operare. I valutatori compileranno nella piattaforma informatica la scheda relativa alla valutazione dei comportamenti agiti nell'anno t dai propri diretti collaboratori, senza procedere con i colloqui di condivisione.

Entro il **31/03/ $t+1$** , a seguito dell'analisi dell'adeguatezza delle valutazioni a cura dell'Ateneo, ciascun valutatore condividerà personalmente la scheda di valutazione con i valutati nel corso di un confronto su quanto eventualmente risulti critico o migliorabile, volto a consentire l'esplicitazione delle motivazioni in riferimento ai parametri stabiliti, ad acquisire le osservazioni e/o controdeduzioni del personale valutato e ad individuare le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa. Al colloquio di valutazione sarà dedicata la massima cura ed attenzione, quale momento volto a favorire un reale perfezionamento della propria prestazione e l'assunzione di consapevolezza delle aree di possibile miglioramento (v. paragrafo 9.5).

La valutazione della *performance* individuale del personale dirigente terrà conto dei comportamenti resi anche nel rispetto degli obblighi dirigenziali che, qualora violati, comportano il divieto o la decurtazione della retribuzione di risultato nei casi espressamente previsti dal legislatore. La retribuzione accessoria viene decurtata a monte del processo di valutazione a seguito del mancato rispetto dei suddetti obblighi dirigenziali.

Il contributo del personale dirigente e del personale della categoria EP alla *performance* istituzionale ed alla *performance* organizzativa sarà valutato sulla base dei valori raggiunti ogni anno da ciascuno degli indicatori monitorati, ai quali, con provvedimento del Direttore generale, sarà

associato un valore percentuale corrispondente, variabile proporzionalmente, che sarà inserito nella scheda di valutazione finale.

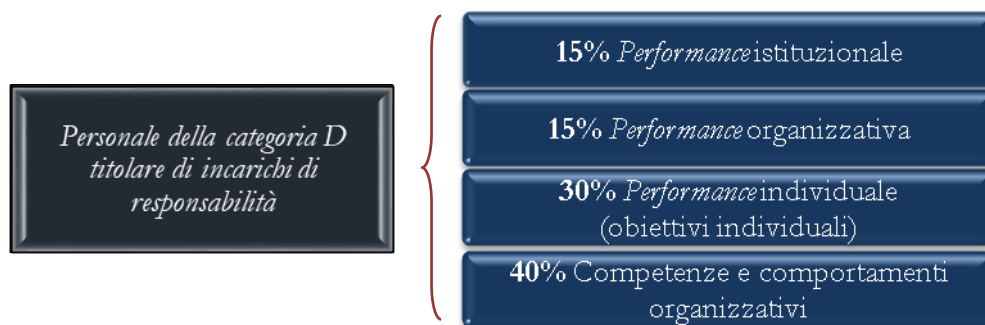
L'esito della valutazione dei risultati attesi costituisce, in conformità e nel rispetto alla normativa vigente, presupposto per la determinazione e l'erogazione della retribuzione annuale di risultato, il cui importo annuo individuale e le modalità di liquidazione, a seguito della positiva verifica e certificazione dei risultati conseguiti in coerenza con gli obiettivi e le competenze ed i comportamenti dimostrati, sono definiti secondo le modalità previste dai CCNL vigenti relativi rispettivamente al personale della dirigenza ed al personale della categoria EP delle Università.

La liquidazione del compenso spettante avverrà dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della *Relazione sulla performance* relativa all'anno *t*, tramite la quale gli esiti delle valutazioni sono resi pubblici sul sito *web* di Ateneo in forma aggregata.

9.3 La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità

Coerentemente con quanto previsto per il personale dirigente e della categoria EP, seppure con percentuali diverse, la misurazione e valutazione della *performance* del personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità è rappresentata dalle seguenti dimensioni:

- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali formalmente assegnati;
- il contributo assicurato alla *performance* istituzionale dell'Ateneo sulla base del *panel* di indicatori individuato annualmente;
- gli indicatori di *performance* organizzativa, ovvero il risultato conseguito rispetto ai risultati di *performance* organizzativa attesi;
- le competenze professionali e manageriali dimostrate nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.



Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
D con incarico di responsabilità	$(Tot. F1*15\%) + (Tot. F2*15\%) + (Tot. F3*30\%) + (Tot. F4*40\%)$

Nel caso del personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, entro il **30/11/t-1** il responsabile gerarchico/valutatore (i.e., Direttore generale, Dirigente, Responsabile del Settore o del Plesso di afferenza), previa concertazione con il Direttore generale, individuerà un numero limitato di obiettivi individuali, da



raggiungere entro l'anno solare, relativamente ai processi presidiati per competenza, che siano focalizzati sul miglioramento di azioni e processi collegati alla innovazione e razionalizzazione delle procedure, alla qualità dei servizi erogati, all'efficacia, all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa, nonché ai livelli di costo di processi, progetti o servizi e alla soddisfazione delle esigenze degli utenti, alla semplificazione, alla digitalizzazione e/o alle pari opportunità. Il Direttore generale, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, potrà assegnare ulteriori obiettivi individuali legati alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza.

La definizione e condivisione degli obiettivi individuali e dei risultati attesi avverrà attraverso un colloquio tra il valutatore ed il singolo dipendente. Il processo di illustrazione, comprensione e condivisione degli obiettivi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il processo di valutazione.

Avvalendosi di un'apposita scheda creata nella piattaforma informatica utilizzata dall'Ateneo, gli obiettivi individuali saranno quindi descritti in forma sintetica individuando il valore iniziale (*baseline*) degli indicatori, i *target* di riferimento concordati con il valutato per determinarne il grado di raggiungimento, da misurare attraverso appositi indicatori (temporali, quantitativi o qualitativi) di *performance*, nonché il peso di ciascun obiettivo, rapportato a 100 e ponderato, anche in base alla numerosità, tenendo conto del grado di importanza nell'ambito delle politiche di Ateneo, del grado di complessità tecnica ed organizzativa, ovvero della rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario, dell'innovatività o del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza o della qualità. Saranno inoltre collegati alle risorse economiche, finanziarie ed umane. 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.

La fase di programmazione dei risultati attesi si concretizzerà nella formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi individuali, che farà seguito all'approvazione del *Piano integrato di attività e organizzazione* da parte del Consiglio di Amministrazione (entro il 31/01/1). Tramite la condivisione delle schede create nella piattaforma informatica, allegate al decreto del Direttore generale, il Direttore generale, il Dirigente e i responsabili dei Settori e/o dei Plessi formalizzeranno l'assegnazione degli obiettivi individuali rispettivamente a tutto il personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità che presta servizio negli uffici di diretta collaborazione. Con l'invio della comunicazione, gli obiettivi individuali si considerano formalmente assegnati, ferma restando la possibilità di "rimodularli" qualora le mutate condizioni li abbiano resi non più perseguibili (v. paragrafo 5.3).

La definizione delle competenze e dei comportamenti organizzativi ritenuti maggiormente correlati alle posizioni di lavoro di cui il personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità è titolare è contenuta nel *Dizionario delle competenze* e nelle declaratorie delle schede di valutazione allegate (cfr. allegato 1), alle quali si rinvia. Ciascun valutatore seguirà le procedure previste al paragrafo 9.5.

Nel corso dei monitoraggi intermedi il personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità relazionerà al Direttore generale sullo stato di avanzamento degli obiettivi individuali; in tali occasioni il Direttore generale rileverà eventuali criticità relative ai risultati attesi, in modo da attuare opportune azioni correttive in caso di eventuali scostamenti dalle *performance* attese, il recupero di eventuali anomalie o un riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento (v. paragrafo 5.3). Allo stesso modo tutti i valutatori (Direttore generale, Dirigente e/o personale della categoria EP) ed i rispettivi valutati, attraverso



colloqui di confronto, analizzeranno *in itinere* anche le competenze ed i comportamenti organizzativi dimostrati e i risultati che effettivamente si stanno realizzando, individuando le azioni correttive tese a risolvere eventuali criticità (v. paragrafo 5.3).

Entro il **15/03/t+1** il personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità renderà i risultati conseguiti al 31/12/t relativamente agli obiettivi individuali assegnati attraverso la redazione di una relazione completa e dettagliata, nella quale descriverà sinteticamente per ciascun obiettivo il risultato raggiunto, allegandovi a supporto il materiale prodotto, specificando gli eventuali costi sostenuti, illustrando le criticità più rilevanti riscontrate ed affrontate, motivando qualunque elemento che ne possa avere compromesso il raggiungimento rispetto ai *target* previsti nonostante le azioni correttive messe in atto in corso di esercizio, descrivendo il comportamento adottato a riguardo ed indicando quali capacità e risorse sono state messe in campo.

Per la valutazione del conseguimento degli obiettivi individuali annuali, da effettuarsi entro il **15/04/t+1**, non è previsto un colloquio: essa avverrà esclusivamente sulla base della relazione finale nella quale, in base agli indicatori ed ai risultati attesi individuati in fase di assegnazione, il valutato dimostrerà il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi individuali assegnati, in funzione degli specifici *target* definiti. Con il supporto della documentazione fornita, nonché degli elementi emersi in fase di monitoraggio e di rendicontazione definitiva dei risultati, il valutatore verificherà la corrispondenza tra risultato raggiunto e *target* di riferimento, al fine di valutare l'effettivo livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. Il grado di conseguimento di eventuali obiettivi individuali legati alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza sarà sempre valutato dal Direttore generale, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

La valutazione, unitamente ad eventuali commenti e osservazioni, sarà inserita nella piattaforma informatica utilizzata in Ateneo, tramite cui sarà notificata.

Entro il **28/02/t+1** i valutatori (Direttore generale, Dirigente e/o personale della categoria EP) effettueranno altresì la disamina delle prestazioni individuali, i.e. delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati della categoria D di diretta collaborazione in base ai fattori individuati nel *Dizionario delle competenze*, pesandoli in termini quantitativi e qualitativi e considerando il contesto operativo in cui i propri collaboratori si sono trovati ad operare. I valutatori compileranno nella piattaforma informatica la scheda relativa alla valutazione dei comportamenti agiti nell'anno *t* dai propri diretti collaboratori, senza procedere con i colloqui di condivisione.

Entro il **31/03/t+1**, a seguito dell'analisi dell'adeguatezza delle valutazioni a cura dell'Ateneo, ciascun valutatore condividerà personalmente la scheda di valutazione con i valutati nel corso di un confronto su quanto eventualmente risulti critico o migliorabile, volto a consentire l'esplicitazione delle motivazioni in riferimento ai parametri stabiliti, ad acquisire le osservazioni e/o controdeduzioni del personale valutato e ad individuare le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa. Al colloquio di valutazione sarà dedicata la massima cura ed attenzione, quale momento volto a favorire un reale perfezionamento della propria prestazione e l'assunzione di consapevolezza delle aree di possibile miglioramento (v. paragrafo 9.5).

Il contributo alla *performance* istituzionale ed alla *performance* organizzativa di tutto il personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità sarà valutato sulla base dei valori raggiunti



ogni anno da ciascuno degli indicatori monitorati, ai quali, con provvedimento del Direttore generale, sarà associato un valore percentuale corrispondente, variabile proporzionalmente, che sarà inserito nella scheda di valutazione finale.

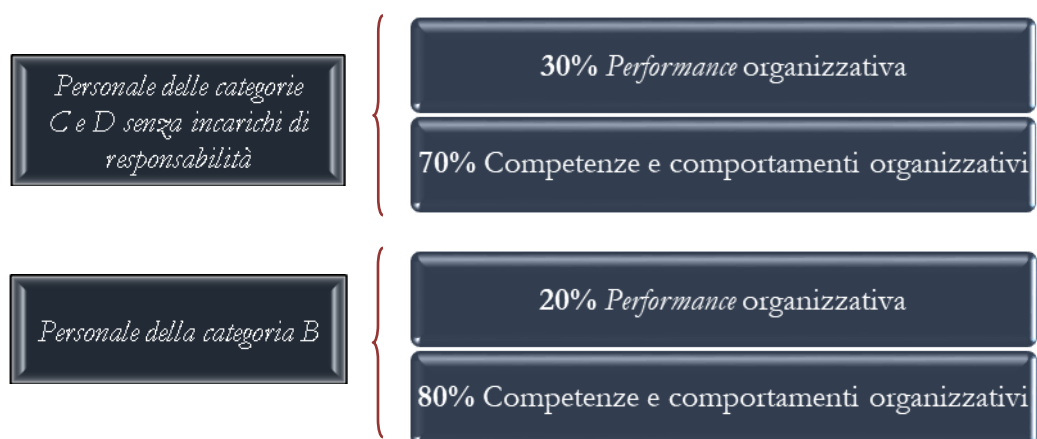
L'esito della valutazione dei risultati attesi costituisce, in conformità e nel rispetto alla normativa vigente, presupposto per la determinazione e l'erogazione della retribuzione annuale di risultato, il cui importo annuo individuale e le modalità di liquidazione, a seguito della positiva verifica e certificazione dei risultati conseguiti in coerenza con gli obiettivi e le competenze ed i comportamenti dimostrati, sono definiti secondo le modalità previste dal CCNL vigente.

La liquidazione del compenso spettante avverrà dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della *Relazione sulla performance* relativa all'anno *t*, tramite la quale gli esiti delle valutazioni sono resi pubblici sul sito *web* di Ateneo in forma aggregata.

9.4 La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle categorie B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità

La valutazione della prestazione individuale del personale B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità è riconducibile alle seguenti dimensioni di analisi:

- qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali elencati nelle schede allegate;
- contributo assicurato alla *performance* organizzativa.



Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
Personale categorie C e D senza incarichi di responsabilità	(Tot. F1*30%) + (Tot. F2*70%)
Personale categoria B	(Tot. F1*20%) + (Tot. F2*80%)

La definizione delle competenze e dei comportamenti organizzativi ritenuti maggiormente correlati alle posizioni di lavoro di cui il personale B, C e D senza incarichi di responsabilità è



contenuta nel *Dizionario delle competenze* e nelle declaratorie delle schede di valutazione allegate (cfr. allegato 1). Ciascun valutatore seguirà le procedure previste al paragrafo 9.5.

Nel corso di monitoraggi intermedi tutti i valutatori ed i rispettivi valutati, attraverso colloqui di confronto, analizzeranno *in itinere* le competenze ed i comportamenti organizzativi messi in atto e i risultati che effettivamente si stanno realizzando, individuando le azioni correttive tese a risolvere eventuali criticità (v. paragrafi 5.3).

Entro il **28/02/t+1** ciascun Responsabile effettuerà la disamina delle prestazioni individuali, i.e. delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati dal personale di diretta collaborazione in base ai fattori individuati nelle schede allegate in *facsimile* al presente *SMVP*, pesandoli in termini quantitativi e qualitativi e considerando il contesto operativo in cui i propri collaboratori si sono trovati ad operare. I valutatori compileranno nella piattaforma informatica la scheda, relativa alla valutazione dei comportamenti agiti nell'anno *t* dai propri diretti collaboratori, senza procedere con i colloqui di condivisione.

Entro il **31/03/t+1**, a seguito dell'analisi dell'adeguatezza delle valutazioni a cura dell'Ateneo, ciascun valutatore condividerà personalmente la scheda di valutazione con i valutati nel corso di un confronto su quanto eventualmente risulti critico o migliorabile, volto a consentire l'esplicitazione delle motivazioni in riferimento ai parametri stabiliti, ad acquisire le osservazioni e/o controdeduzioni del personale valutato e ad individuare le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa. Al colloquio di valutazione sarà dedicata la massima cura ed attenzione, quale momento volto a favorire un reale perfezionamento della propria prestazione e l'assunzione di consapevolezza delle aree di possibile miglioramento (v. paragrafo 9.5).

Per il **personale tecnico-scientifico** delle categorie B, C e D **senza incarichi di responsabilità** che presta la propria attività nei laboratori didattici, informatici e/o scientifici dei Dipartimenti e/o dei Centri di servizio e/o negli Istituti, la valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi viene effettuata dal Direttore di Dipartimento o del Centro di servizio o dell'Istituto, quale superiore gerarchico, il quale potrà essere coadiuvato, laddove presente, dal docente referente della Sezione in cui il personale tecnico-scientifico presta la propria collaborazione.

Il contributo alla *performance* organizzativa di tutto il personale delle categorie B, C e D senza incarichi di responsabilità sarà valutato sulla base dei valori raggiunti ogni anno da ciascuno degli indicatori monitorati, ai quali, con provvedimento del Direttore generale, sarà associato un valore percentuale corrispondente, variabile proporzionalmente, che sarà inserito nella scheda di valutazione finale ed inciderà sulla valutazione complessiva della prestazione di ciascun collaboratore (v. anche paragrafo 6).

La liquidazione dei compensi spettanti potrà avvenire dopo la validazione della *Relazione sulla performance* da parte del Nucleo di Valutazione.

Gli esiti delle valutazioni delle prestazioni sono resi pubblici annualmente sul sito *web* di Ateneo in forma aggregata nell'ambito della *Relazione sulla performance*.

9.5 I processi di misurazione e valutazione delle competenze e dei comportamenti

La valutazione della prestazione individuale è un processo che si sviluppa nel corso di tutto l'anno e si articola nelle seguenti fasi:



- condivisione delle competenze e dei comportamenti attesi, definiti nelle schede di valutazione allegata ogni anno al *Piano integrato*
- osservazione e *feedback* intermedi
- misurazione e valutazione dei comportamenti agiti e dei risultati raggiunti
- colloquio di valutazione finale

Tutte le fasi sono importanti per la definizione del giudizio conclusivo e sono rilevanti ai fini della buona riuscita di tutto il processo di valutazione della prestazione.

9.5.1 La condivisione delle competenze e dei comportamenti attesi

Di seguito viene presentata una tabella descrittiva dei profili professionali mappati nel *Dizionario delle competenze*. Ciascun dipendente sarà preventivamente associato dal proprio superiore gerarchico ad una delle famiglie professionali (individuate in base ai profili) indicate nella tabella.

AREA TEAM LEADER PROFILO - Responsabile di Team professionali: Dirigenti e Cat. EP	PROFILO - Responsabili di Team professionali: Cat. D titolari di posizione organizzativa
PERSONALE CAT. B-C-D AREA AMMINISTRATIVA PROFILO - Amministrativo prevalentemente su processi interni PROFILO - Amministrativo su processi interni / esterni o esterni tecnico operativo AREA BIBLIOTECA PROFILO - Bibliotecario	AREA TECNICA PROFILO - Tecnico scientifico area Didattica/Ricerca PROFILO - Tecnico di supporto organizzativo Didattica e Ricerca PROFILO - Tecnico dei servizi di logistica PROFILO - Tecnico dei servizi di edilizia e manutenzione PROFILO - Tecnico informatico <i>back office</i> PROFILO - Tecnico informatico <i>help desk</i>

Dopo aver definito ciascun ruolo/posizione di lavoro, la valutazione della prestazione individuale avverrà sulla base di quanto individuato all'interno del *Dizionario delle competenze* per lo specifico ruolo o posizione di lavoro ricoperto da ciascun dipendente. La scheda di valutazione (predisposta nell'applicativo informatico mutuando quanto contenuto nel *Dizionario*), nella quale sono definite, nel modo più puntuale possibile, le attese di ruolo codificate in termini di comportamenti da attuare (le competenze agite) e di competenze da dimostrare e le relative declaratorie, rappresenta il documento con il quale l'Ateneo formalizza le attese nei confronti di ciascun valutato. Essa sarà condivisa tramite la piattaforma informatica adottata dall'Ateneo affinché ci sia preventiva consapevolezza delle competenze e degli specifici comportamenti organizzativi che ci si attende nell'anno di riferimento, nonché delle aspettative e dei traguardi da raggiungere.



9.5.2 L'osservazione ed i feedback intermedi (eventuali)

Ciascun valutatore osserverà la prestazione del proprio collaboratore in un *continuum* temporale: l'osservazione costituisce elemento fondamentale per esprimere una corretta valutazione finale e per apportare correzioni *in itinere*, laddove emergano rilevanti scostamenti (v. anche paragrafo 5.3). Dall'attività di osservazione può emergere la necessità di considerare nuovi elementi emersi dalla variazione delle condizioni preesistenti che impattano o modificano lo scenario nel quale il valutato svolge la propria attività. Nell'arco del periodo di riferimento (anno solare), qualora intervenissero fatti di rilievo (interni o esterni all'Ateneo) che determinino una modifica significativa del contesto di lavoro in cui opera il valutato, potrebbe essere necessario un confronto e dei *feedback* intermedi.

9.5.3 La valutazione delle competenze dimostrate e dei comportamenti attuati

Al termine del periodo di misurazione, il valutatore - sulla base delle osservazioni e del livello di soddisfazione delle attese - formula la valutazione finale, che deve sempre essere riferita all'oggetto della prestazione (e non alla persona) e focalizzata sui comportamenti organizzativi attuati ed alle competenze dimostrate. Per ciascun fattore, ciascun valutatore valuterà la corrispondenza tra le competenze ed i comportamenti 'attesi', esplicitati nella scheda di valutazione, e quelli manifestati dal personale valutato nell'anno *t*.

Per definire il livello di adeguatezza o meno della competenza e/o del comportamento agiti dal singolo, nel *Dizionario delle competenze* e, quindi, nelle schede di valutazione predisposte nell'applicativo informatico essi sono declinati in 5 livelli che ne descrivono il grado di possesso in una scala di giudizio o di valutazione che consente di "quantificare" in che misura il dipendente nel corso dell'anno solare ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento dei suoi compiti lavorativi, di possedere determinate caratteristiche (da 1=assente a 5=presente pienamente). Per i comportamenti organizzativi e le competenze si descrivono, in corrispondenza di ciascun livello, una serie di azioni osservabili considerate significative per chiarire ed illustrare sia al valutatore sia al valutato quanto atteso. Vi sono descrittori diversi in corrispondenza delle diverse scale di giudizio: ciò chiarisce a valutatore e valutato i comportamenti e/o le competenze attesi in relazione ai diversi gradi di valutazione; vi sono incluse anche azioni ritenute inadeguate e non solo positive. Alle competenze tecniche è invece associato un valore sulla base del livello raggiunto.

In funzione del livello di valutazione attribuita ai singoli comportamenti e competenze attesi viene determinata la quota di risultato, calcolata come somma delle valutazioni loro attribuite, anche se si tratta di valutazioni diverse e separate (ad esempio una persona potrebbe avere valutazioni eccellenti sulle competenze tecniche, ma non ancora adeguate sui comportamenti organizzativi, o viceversa). Il livello di competenze possedute costituisce un utile criterio di valutazione a condizione che tali competenze siano valutate in ragione delle caratteristiche delle attività e dei servizi svolti dal valutato. Esse costituiscono una risorsa per l'Ateneo se trovano applicazione nelle funzioni di cui il valutato si occupa.

La valutazione della prestazione di ciascun dipendente sarà considerata **negativa** se sarà conseguito un **valore inferiore a 3 in più del 50% delle competenze e dei comportamenti** indicati nel *Dizionario delle competenze* e, quindi, nelle schede di valutazione.

In tutti i casi in cui, per varie ragioni, si siano succeduti diversi responsabili, il valutatore acquisirà le informazioni ed i dati necessari da tutti.



9.5.4 La calibrazione

All'interno dell'Ateneo si effettueranno meccanismi di calibrazione delle valutazioni, utili per la ponderazione delle valutazioni finali e per il confronto tra i valutatori sugli stili di valutazione e sull'impiego di *standard* trasversali, in modo da mitigare il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee e al fine di ottenerne una migliore qualità.

I meccanismi di confronto tra i valutatori in fase di programmazione (*calibration ex ante*) saranno funzionali ad assicurare una maggiore omogeneità in fase di definizione degli *standard* valutativi e di attese che siano qualitativamente e quantitativamente comparabili tra tutti i soggetti valutati, mentre i medesimi incontri svolti in fase di valutazione finale (*calibration ex post*) permetteranno di analizzare l'adeguatezza delle valutazioni assegnate e valorizzare il merito individuale all'interno dell'Ateneo. Tali meccanismi di omogeneizzazione contribuiranno a rendere la valutazione più oggettiva, più confrontabile, più trasparente, meno soggetta a distorsioni e meno legata alla "soggettività" del singolo valutatore.

9.5.5 Il colloquio di valutazione finale

Nel colloquio di valutazione finale, volto a favorire un reale perfezionamento della prestazione individuale attraverso l'assunzione di consapevolezza delle aree di possibile miglioramento, e finalizzato quindi allo sviluppo, al riposizionamento e alla motivazione della persona valutata, il valutatore restituisce al collaboratore le proprie valutazioni, formulate sulla base delle attese definite nella scheda di valutazione e degli elementi osservati. Esso permetterà al valutatore, attraverso la lettura dei punteggi assegnati, di confrontarsi con il valutato e di lavorare sulle competenze, promuovendo una cultura organizzativa mirata all'efficienza. Nel corso del dialogo valutatore e valutato analizzeranno congiuntamente i motivi degli esiti della prestazione, siano questi positivi o negativi, e condurranno una riflessione sul rapporto del valutato con il proprio lavoro, con l'Ateneo, con il capo, con i colleghi, finalizzata alla ricerca di dimensioni motivazionali concrete ed all'individuazione di modalità ed azioni di sviluppo organizzativo e professionale mirato che consentano il miglioramento della prestazione, in particolar modo nel caso di una valutazione negativa.

Nella stessa sede il personale valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo ed obiettivo e potrà far emergere eventuali considerazioni sulla valutazione effettuata dal proprio responsabile.

Attraverso un "Piano d'azione" (allegato in *facsimile*) sarà possibile individuare le possibili azioni da mettere in campo in relazione allo sviluppo delle aree di miglioramento individuali. Al termine del colloquio la scheda di valutazione, compilata unitamente al "Piano di azione", sarà condivisa con il valutato tramite la piattaforma informatica.

9.5.6 Le procedure di conciliazione

Il processo di misurazione e di valutazione della prestazione individuale (**competenze e comportamenti**) è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, anche attraverso la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo e nella individuazione ed analisi degli scostamenti.

Ai sensi dell'art. 7, comma 3, del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., le procedure di conciliazione, che operano a valle della conclusione del processo di valutazione, sono uno strumento di garanzia per il valutato diretto a risolvere gli eventuali conflitti nell'ambito del processo di



valutazione della prestazione individuale ed a prevenire un eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. La procedura di conciliazione prevede l'individuazione di un soggetto terzo che può essere chiamato in causa dal valutato, laddove questi non concordi con gli esiti della valutazione, per analizzare i fatti e formulare ai due soggetti (valutato e valutatore) una proposta di conciliazione che cerchi di tener conto delle posizioni di entrambe le parti e delle risultanze degli atti e della documentazione sottoposta al suo esame. In sede di conciliazione non vi è, pertanto, alcuna riformulazione unilaterale del giudizio bensì una mera proposta che le parti sono libere di accettare o meno.

Nel caso insorgano divergenze tra valutatore e valutato in merito alla valutazione delle competenze e dei comportamenti attuati, e che tali divergenze risultino non componibili in sede di colloquio di valutazione, l'Ateneo ha previsto pertanto la seguente procedura, che contempla l'istituzione di un apposito Comitato di conciliazione, nominato dal Direttore generale, il quale ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione.

Al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore, il Comitato di conciliazione ha due diverse composizioni in funzione del ruolo del valutato.

Per l'esame dell'istanza avanzata da un dirigente, il Comitato di conciliazione è composto da:

- un componente del Consiglio di Amministrazione, designato dal Consiglio stesso, in qualità di Presidente;
- un componente esterno con competenze specifiche nel campo della valutazione, designato dall'Amministrazione;
- un componente del Comitato Unico di Garanzia, designato dal CUG stesso.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale delle categorie B, C, D ed EP, il Comitato di conciliazione è composto da:

- il Direttore generale o un dirigente da lui nominato, in qualità di Presidente;
- un componente esterno con competenze specifiche nel campo della valutazione, designato dall'Amministrazione;
- un rappresentante del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, designato dalla RSU.

I componenti dei Comitati di conciliazione restano in carica per due anni, rinnovabili.

Le finalità conciliative delle procedure comportano la necessità di attribuire al Comitato di conciliazione, cui è affidato lo svolgimento della procedura, il solo compito di adoperarsi attivamente perché le parti possano raggiungere un accordo, formulando motivate proposte al riguardo. Il ricorso a tali procedure non sospende lo svolgimento del procedimento di valutazione della *performance* individuale né gli effetti allo stesso conseguenti.

La procedura di conciliazione considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

- il valutato può, entro 10 giorni dalla data di condivisione, indirizzare le proprie osservazioni e la contestazione della valutazione al Direttore generale, il quale provvederà a convocare il Comitato di conciliazione competente per l'esame dell'istanza. Tale istanza scritta dovrà esporre chiaramente i motivi alla base della richiesta di conciliazione, che dovranno essere supportati da ogni evidenza idonea a rivestire carattere probatorio;
- il Comitato esamina l'istanza del valutato e la scheda di valutazione e ha facoltà di chiedere ulteriori elementi di analisi o audire l'istante e il valutatore, anche congiuntamente. Terminato



il proprio lavoro di analisi, nel caso lo ritenga necessario, il Comitato può chiedere al valutatore di argomentare ulteriormente i risultati della valutazione al fine di renderli più trasparenti e comprensibili, oppure – nel caso si siano evidenziati importanti elementi non presi in considerazione dal valutatore o errori nella misurazione dei risultati – di riformulare la valutazione sulla base degli elementi emersi.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente.

Il Comitato adotta le proprie proposte a maggioranza mediante la redazione di apposito verbale.

A conclusione delle proprie attività il Comitato comunica, congiuntamente all'istante e al valutatore, in apposita seduta, le proprie valutazioni e le eventuali proposte di conciliazione elaborate illustrandone adeguatamente le motivazioni, e a seguito di ciò le parti comunicheranno al Comitato la loro volontà di accettare o meno le ipotesi conciliatorie. Dell'accettazione o del diniego sarà resa accurata verbalizzazione e la conseguente comunicazione dell'esito della procedura di conciliazione all'Ateneo.

I lavori del Comitato di conciliazione dovranno ispirarsi ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

La procedura di conciliazione è attivabile unicamente nel caso insorgano divergenze tra valutatori e valutato sulla valutazione delle competenze e/o dei comportamenti organizzativi; essa non potrà riguardare la valutazione del conseguimento o meno degli obiettivi individuali, né i valori inseriti a titolo di contributo alle *performance* istituzionale ed organizzativa.

Tabella 4 - Le fasi ed i soggetti coinvolti nella misurazione e valutazione della *performance* individuale

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Individuazione, concertazione, definizione obiettivi individuali	Individuazione, concertazione e definizione di obiettivi individuali, indicatori e <i>target</i>	Direttore generale, Personale dirigente ed EP per il personale di diretta collaborazione, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 30/11/ <i>t-1</i>
Predisposizione e adozione del <i>Piano integrato di attività e organizzazione</i>	Predisposizione, approvazione e adozione del <i>Piano integrato di attività e organizzazione</i>	Direttore generale, Rettore, Consiglio di Amministrazione, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 31/01/ <i>t</i>
Formalizzazione assegnazione obiettivi individuali	Decreto del Direttore generale e comunicazioni formali dell'assegnazione degli obiettivi individuali a tutti i Responsabili delle Aree/Settori/Plessi/Uffici	Direttore generale, Dirigente, personale della categoria EP, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 28/02/ <i>t</i>
Monitoraggio intermedio della formazione dei risultati attesi	Acquisizione ed analisi di <i>reports</i> di monitoraggio intermedio e attivazione di eventuali interventi correttivi	Direttore generale, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro settembre/ <i>t</i>
Monitoraggio intermedio delle competenze e dei comportamenti organizzativi	Colloqui di monitoraggio delle competenze e dei comportamenti organizzativi in base a quanto emerso nella prima parte del periodo di osservazione e attivazione di eventuali interventi correttivi	Tutti i valutatori, con il supporto dell'Ufficio Sviluppo organizzativo	Luglio-settembre/ <i>t</i>



Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Misurazione dei risultati conseguiti negli obiettivi individuali	Acquisizione e analisi di <i>reports</i> di monitoraggio finale dei risultati conseguiti negli obiettivi individuali	Responsabili assegnazioni obiettivi con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 15/03/ <i>t+1</i>
Valutazione finale delle competenze e dei comportamenti organizzativi	Inserimento della valutazione nella piattaforma informatica	Tutti valutatori, con il supporto dell'Ufficio Sviluppo organizzativo	Entro il 28/02/ <i>t+1</i>
Valutazione dei risultati conseguiti negli obiettivi individuali	Valutazione finale dei risultati conseguiti negli obiettivi individuali	Direttore generale e Responsabili assegnazioni obiettivi, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 30/04/ <i>t+1</i>
Condivisione della valutazione finale delle competenze e dei comportamenti	Colloquio di valutazione annuale delle competenze e dei comportamenti organizzativi e predisposizione del Piano di azione	Tutti i valutatori	Entro il 31/03/ <i>t+1</i>
Procedure di conciliazione	Espletamento di eventuali procedure di conciliazione su istanza dei valutati	Comitati di conciliazione con il supporto dell'Ufficio Sviluppo organizzativo	Istanza entro 10 giorni dalla condivisione della valutazione finale
Rendicontazione	Relazione sulla <i>performance</i>	Direttore generale Consiglio di Amministrazione, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 30/06/ <i>t+1</i>
Validazione	Validazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Nucleo di Valutazione / OIV	Entro il 30/06/ <i>t+1</i>
Erogazione del trattamento accessorio	-	Area Economico-Finanziaria	A seguito della validazione della <i>Relazione sulla performance</i>

10. Valorizzazione del merito e premialità

Nel Titolo III del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., che tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati, si afferma il principio della valorizzazione del merito e dell'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi, introducendo così *ex lege* un criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti, e l'espresso divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata, o sulla base di automatismi, o in assenza delle verifiche ed attestazioni.

L'Ateneo promuove l'utilizzo di sistemi premiali finalizzati alla valorizzazione dei risultati individuali, delle competenze e dei comportamenti organizzativi che esprimano il pieno conseguimento della funzionalità amministrativa e la corretta attuazione delle politiche istituzionali allo scopo di corrispondere alle esigenze della collettività, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, oltre che di trasparenza e prevenzione della corruzione e di pari opportunità. L'attivazione dei sistemi premiali è subordinata all'effettiva rilevazione del conseguimento di comprovati risultati di gestione che si rivelino utili, migliorativi o comunque



espressione dei principi di correttezza e buon andamento dell'Amministrazione, nel rispetto del codice di comportamento dei dipendenti pubblici.

In conformità con le prescrizioni normative e contrattuali e nel rispetto degli accordi negoziali, viene riconosciuta ad ogni titolare di posizione organizzativa una retribuzione in ragione del grado e delle modalità di realizzazione delle *performance* attribuite, tenendo conto del risultato conseguito; ad ogni dipendente l'Ateneo riconosce la possibilità di concorrere alla ripartizione di somme specificamente destinate, a titolo di premialità, all'incentivazione della produttività.

I criteri generali per l'attribuzione delle premialità sono stabiliti in conformità alle norme di legge e alle prescrizioni contenute nei contratti collettivi nazionali, nel rispetto del sistema delle relazioni con le organizzazioni sindacali, così come previsto dall'ordinamento vigente.

In ogni caso è escluso l'utilizzo di sistemi premiali senza alcun criterio di selezione e valutazione.

11. Trasparenza e pubblicità

Il *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* viene pubblicato nell'apposita sezione del sito *web* di Ateneo *Amministrazione trasparente > Performance*, unitamente all'ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla *performance*, all'ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché all'analisi del grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità (<https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/performance/dati-relativi-ai-premi>).

In *Amministrazione trasparente* sono altresì pubblicati tutti i documenti disponibili che danno conto dell'andamento gestionale delle strutture organizzative: *Piano integrato di attività e organizzazione*, indagini sul benessere organizzativo, bilancio preventivo e consuntivo, ecc. Al termine delle valutazioni si procederà a dare diffusione dei risultati in forma aggregata. In particolare i principali esiti saranno riscontrabili nella pagina dedicata alla *Relazione sulla performance* (<https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance>), nella quale sono riportati tutti i principali risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con la rilevazione degli eventuali scostamenti.

12. Rilevazione del benessere organizzativo e grado di condivisione del Sistema

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita al suo interno, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati. L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, ha le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

L'Ateneo di Urbino somministrerà questionari sul "benessere organizzativo", i cui *report* inerenti i risultati delle indagini saranno sottoposti all'attenzione del Nucleo di Valutazione e pubblicati in *Amministrazione trasparente*.



13. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* istituzionale, organizzativa ed individuale, che si caratterizza per la sua trasversalità, deve necessariamente trovare una connessione non solo metodologica ma anche operativa con gli altri sistemi di programmazione e controllo, ovvero:

- controllo strategico correlato ad indicatori di risultato e impatto;
- controllo di gestione correlato ad indicatori di efficienza ed efficacia;
- sistema di controllo interno di regolarità amministrativo-contabile.

La misurazione delle *performance* richiede capacità di analisi e di lettura del contesto organizzativo, dei suoi processi produttivi, delle relazioni di causa-effetto tra processi interni ed impatti esterni, per le quali è necessario un sistema di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni: assume pertanto rilievo anche la componente tecnica dei sistemi informativi e di quelli di rilevazione utilizzati per ottenere le misure e per metterle a disposizione di quanti, a vario titolo, sono incaricati della valutazione.

La valutazione delle *performance* si basa sull'utilizzo di dati e/o informazioni di natura quantitativa e qualitativa che dovranno provenire sia da sistemi informativi interni, sia da banche dati esterne, ovvero saranno forniti direttamente dagli uffici competenti ove non ancora disponibili nei sistemi informatizzati.

Relativamente al sistema di controllo legato alla misurazione e valutazione delle *performance*, si prevede un'implementazione graduale di un cruscotto informatizzato che le supporti attraverso reportistica ed elaborazioni statistiche. Parallelamente alle energie e agli strumenti messi in campo per evolvere culturalmente verso le logiche introdotte dal *Sistema*, proseguirà quindi l'implementazione di applicativi condivisi ed integrati, avvalendosi dei dati provenienti dalle seguenti fonti e/o banche dati:

- Programmazione triennale (PRO3);
- *Open data* MUR;
- Cruscotto CINECA
- *Pentabo Business Analytics*
- PROPER;
- Anagrafe e valutazione della ricerca (IRIS);
- Anagrafe Nazionale Studenti (ANS);
- Offerta e valutazione della didattica (SUA-CdS);
- Carriere studenti (Esse3);
- Struttura organizzativa e valutazioni del personale (U-GOV Risorse umane);
- Controllo di gestione (U-GOV Controllo di gestione).

14. Clausola finale

Il presente *Sistema* sarà applicato per la misurazione e la valutazione delle *performance* realizzate a partire dall'anno 2024.

Le date individuate nel presente documento possono subire variazioni per adeguarsi a quelle fissate dalla normativa, per eventi e motivazioni non prevedibili o programmati o per ragioni interne adeguatamente motivate.



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

Valutazione e sviluppo della prestazione

INDICE

INDICE	2
DIZIONARIO DELLE COMPETENZE	3
PARTE 1: COMPETENZE ORGANIZZATIVE	4
PARTE 2: COMPETENZE TRASVERSALI	6
AREA TEAM LEADER	7
PROFILO — Responsabili di Team Professionali: Dirigenti e Cat. EP	7
PROFILO — Responsabili di Team Professionali: Cat. D titolari di Posizione Organizzativa	12
PERSONALE CAT. B-C-D — AREA AMMINISTRATIVA	15
PROFILO — Amministrativo prevalentemente su processi interni	15
PROFILO — Amministrativo su processi Interni/esterni o esterni tecnico operativi	17
PERSONALE CAT. B-C-D — AREA TECNICA	20
PROFILO — Tecnico scientifico area Didattica/Ricerca	20
PROFILO — Tecnico di supporto organizzativo Didattica e Ricerca	22
PROFILO — Tecnico dei servizi di logistica	22
PROFILO — Tecnico dei servizi di edilizia e manutenzione	22
PROFILO — Tecnico informatico back office	25
PROFILO — Tecnico informatico help desk	27
PERSONALE CAT. B-C-D — AREA BIBLIOTECA	30
PROFILO — Bibliotecario	30
PARTE 3: COMPETENZE TECNICHE	33
RESPONSABILI DI TEAM PROFESSIONALI: DIRIGENTI E CAT. EP	34
RESPONSABILI DI TEAM PROFESSIONALI: CAT. D TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	34
PERSONALE CAT. B-C-D	34
AREA AMMINISTRATIVA	34
PROFILO — Amministrativo prevalentemente su processi interni	34
PROFILO — Amministrativo su processi interni/esterni o esterni tecnico operativo	34
AREA TECNICA	35
PROFILO — Tecnico scientifico area Didattica/Ricerca	35
PROFILO — Tecnico di supporto organizzativo Didattica/Ricerca	35
PROFILO — Tecnico dei servizi di logistica	35
PROFILO — Tecnico dei servizi di edilizia e manutenzione	35
PROFILO — Tecnico informatico back office	36
PROFILO — Tecnico informatico help desk	36
AREA BIBLIOTECA	37
PROFILO — Bibliotecario	37

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

Il sistema di Valutazione della Prestazione nell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si basa sulla tripartizione di 3 classi di competenze:

- **COMPETENZE ORGANIZZATIVE:** competenze attese da tutti i membri dell'organizzazione e indipendenti da ruolo, categoria e famiglia professionale di appartenenza.
- **COMPETENZE TRASVERSALI:** competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere) distinte per profilo professionale.
- **COMPETENZE TECNICHE:** competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare) distinte per famiglia professionale.

Il documento contiene la definizione delle competenze su cui sarà effettuata la valutazione delle prestazioni e, per ciascuna competenza, la declaratoria dei 5 livelli che descrivono il possesso della competenza (da 1 assente a 5 presente pienamente).

La tabella seguente riporta la descrizione generica dei livelli di valutazione:

Livello	Descrizione del livello	Scala ordinale
1	Competenza assente, evidenza negativa della competenza.	Assente
2	Dimostra uno scarso possesso della competenza, fatica ad essere consapevole del proprio agito.	Basso
3	Il possesso della competenza è adeguato, la persona è consapevole solo in parte della competenza agita.	Medio
4	Possiede la competenza ad un livello più che adeguato; ne è consapevole, con ulteriori margini di miglioramento.	Alto
5	Mostra di possedere la competenza ad alto livello, sono evidenziabili tutte le sfumature, ne ha piena consapevolezza. Riconosce le condizioni di contesto ostative alla manifestazione della competenza e agisce comportamenti di superamento delle stesse.	Molto Alto

Il documento è lo strumento di riferimento per rendere i valutatori e le valutatrici massimamente oggettivi/e nella valutazione delle competenze possedute dai collaboratori e dalle collaboratrici.

Nella **PARTE 1** del documento vengono definite le **COMPETENZE ORGANIZZATIVE** e le relative declaratorie. Si tratta delle competenze che l'organizzazione si aspetta siano espresse da tutta la popolazione a prescindere dalla posizione organizzativa specifica e dal livello gerarchico.

Nella **PARTE 2** del documento sono riportate le definizioni e le declaratorie delle **COMPETENZE TRASVERSALI** di ciascuna famiglia professionale. Si tratta delle competenze attese dal punto di vista del saper essere specifiche per ogni profilo.

Nella **PARTE 3** sono riportate, infine, le **COMPETENZE TECNICHE** specialistiche anche queste articolate per famiglie professionali.

PARTE 1: COMPETENZE ORGANIZZATIVE

<p>FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO</p> <p>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale, sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti e ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere e apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista e una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, ecc).</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>
	<p>LIVELLO 4</p> <p>È in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>
	<p>LIVELLO 5</p> <p>Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALLE E AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI</p> <p>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Ritiene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>Riconosce e capisce i bisogni espliciti delle e degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume l'iniziativa sui bisogni impliciti.</p>

<p>disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</p>	<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti delle e degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati.</p>
	<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>

<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO</p> <p>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; - contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a imprevisti e avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.</p>
	<p>LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.</p>
	<p>LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.</p>
	<p>LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard quali-quantitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.</p>
	<p>LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.</p>

PARTE 2: COMPETENZE TRASVERSALI

Di seguito, viene presentata la tabella descrittiva dei profili professionali mappati. Per ciascuno di essi sono indicate le competenze trasversali specifiche oggetto di valutazione.

AREA TEAM LEADER

PROFILO - Responsabile di Team Professionali: Dirigenti e Cat. EP

- Esercizio della Leadership: sviluppo e crescita collaboratrici e collaboratori
- Esercizio della Leadership: gestione del team
- Assertività e autorevolezza comunicativa
- Change management
- Decisionalità associata a pensiero sistemico e prospettico

PROFILO - Responsabili di Team Professionali: Cat. D titolari di Posizione Organizzativa

- Esercizio della Leadership: sviluppo e crescita collaboratrici e collaboratori
- Esercizio della Leadership: gestione del team
- Change management

PERSONALE CAT. B-C-D

AREA AMMINISTRATIVA

PROFILO - Amministrativo - prevalentemente su processi interni

- Attenzione, ordine e qualità
- Capacità di analisi, problem solving e spirito di iniziativa
- Organizzazione e gestione autonoma del tempo e dei compiti operativi e affidabilità

PROFILO - Amministrativo - su processi interni/esterni o esterni tecnico operativo

- Capacità di analisi, problem solving e spirito di iniziativa
- Organizzazione e gestione autonoma del tempo e dei compiti operativi e affidabilità
- Comunicazione e capacità relazionali

PERSONALE CAT. B-C-D

AREA TECNICA

PROFILO - Tecnico scientifico area Didattica/Ricerca

- Relazione e comunicazione
- Attenzione, qualità e metodo
- Organizzazione del lavoro, visione sistemica e innovatività

PROFILO - Tecnico di supporto organizzativo Didattica e Ricerca

PROFILO - Tecnico dei servizi di logistica

PROFILO - Tecnico dei servizi di edilizia e manutenzione

- Relazione e comunicazione
- Attenzione, qualità e metodo
- Gestione autonoma dei compiti, spirito di iniziativa

PROFILO - Tecnico informatico back office

- Apertura all'apprendimento e ricerca informazioni
- Problem solving
- Innovazione e creatività

PROFILO - Tecnico informatico help desk

- Comunicazione e gestione assertiva delle relazioni
- Problem solving
- Autocontrollo e gestione della pressione lavorativa

PERSONALE CAT. B-C-D

AREA BIBLIOTECA

PROFILO - Bibliotecario

- Organizzazione e gestione autonoma del tempo e dei compiti operativi e affidabilità
- Capacità di analisi, problem solving, spirito di iniziativa
- Comunicazione e capacità relazionali

AREA TEAM LEADER

PROFILO — Responsabili di Team Professionali: Dirigenti e Cat. EP

Competenze trasversali	Esercizio della Leadership: sviluppo e crescita collaboratrici e collaboratori
	Esercizio della Leadership: gestione del team
	Assertività e autorevolezza comunicativa
	Change management
	Decisionalità associata a pensiero sistemico e prospettico

<p>ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP: SVILUPPO E CRESCITA COLLABORATRICI E COLLABORATORI</p> <p>È la competenza legata alla capacità di favorire la crescita professionale delle collaboratrici e dei collaboratori, in termini di sviluppo dell'autonomia e della responsabilità. È implicito il desiderio di favorire l'apprendimento attraverso un'appropriata analisi dei bisogni.</p>	<p>LIVELLO 1 Scoraggia le capacità di apprendimento delle collaboratrici e dei collaboratori esprimendosi per stereotipi o dando giudizi negativi.</p>
	<p>LIVELLO 2 Evita qualsiasi sforzo esplicito per promuovere lo sviluppo delle collaboratrici e dei collaboratori. Pensa unicamente a far bene il proprio lavoro, ponendosi come esempio.</p>
	<p>LIVELLO 3 Esprime occasionalmente feedback positivi o negativi orientati alla crescita, offre consigli utili e specifici. Offre supporto e assistenza concreti per facilitare il lavoro. In caso di difficoltà tende ad assumere il controllo della situazione non utilizzando appieno lo strumento della delega.</p>
	<p>LIVELLO 4 Rassicura e incoraggia. Esprime costantemente feedback positivi o negativi orientati alla crescita. Anche in caso di difficoltà si preoccupa della crescita delle collaboratrici e dei collaboratori, esercitando con attenzione lo strumento della delega.</p>
	<p>LIVELLO 5 Premia lo sviluppo ben riuscito delegando pienamente anche nei compiti importanti, garantendo comunque il proprio sostegno nelle situazioni critiche. Incoraggia l'esercizio di autonome responsabilità. Lascia piena libertà di eseguire gli incarichi, consentendo di imparare dagli errori senza farli pesare.</p>

<p>ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP: GESTIONE DEL TEAM</p> <p>È la capacità di gestire le dinamiche di gruppo, di favorire l'integrazione e l'armonizzazione delle diversità e di salvaguardare il clima all'interno del gruppo.</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Trascura le dinamiche interne del gruppo e con il suo atteggiamento tende a generare o favorire competizioni, rivalità, contrasti e malumori. Mette a repentaglio equità ed equidistanza all'interno del gruppo. Ostacola l'integrazione e lo sviluppo del lavoro di gruppo.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Coglie eventuali dinamiche disfunzionali nel gruppo ma trascura di intervenire per gestirle. Evita di affrontare situazioni critiche o di disagio all'interno del gruppo.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>Gestisce le dinamiche di gruppo e favorisce il lavoro di gruppo individuando correttamente obiettivi, ruoli, metodi e monitorando i processi comunicativi e relazionali.</p>
	<p>LIVELLO 4</p> <p>Impegna in maniera ricorsiva e regolare del tempo per far evolvere la maturità del gruppo e/o, laddove rilevi alcuni segnali di malessere, si attiva per far emergere fattori e dinamiche che ritiene possano compromettere clima e integrazione. Promuove l'equità, la fiducia e la solidarietà nel gruppo di lavoro.</p>
	<p>LIVELLO 5</p> <p>Integra quanto descritto nel livello 4 con il trasferimento delle competenze relative alla gestione e al coordinamento dei gruppi di lavoro e alla lettura delle dinamiche più o meno funzionali che un gruppo può incontrare. Favorisce l'emergere e il consolidarsi di atteggiamenti e comportamenti volti a preservare il benessere del team di lavoro.</p>

<p>ASSERTIVITÀ E AUTOREVOLEZZA COMUNICATIVA</p> <p>È la capacità di esprimere il proprio potere formale in maniera appropriata ed efficace, in vista dell'utilità a lungo termine nella propria organizzazione.</p> <p>L'autorevolezza comunicativa si manifesta attraverso la capacità di far convergere il consenso attorno alle proprie posizioni, adattando registri e stili al contesto, alle persone con cui si interagisce, all'obiettivo e ai tempi. Questa competenza</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Tende ad assumere atteggiamenti passivi finendo per soddisfare le richieste altrui anche quando, così facendo, deve trascurare le priorità. Tiene di più ad essere ben voluta/o che a fare il lavoro nel rispetto dei tempi e degli standard quali-quantitativi definiti. Da un punto di vista comunicativo tende ad essere poco influente ovvero fatica a ottenere consenso circa le proprie idee.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Tende ad assumere atteggiamenti evasivi, si sottrae al confronto. Può succedere che le collaboratrici e i collaboratori si lamentino di non conoscere che cosa voglia esattamente e le attese specifiche in merito a obiettivi, tempi metodi, ruoli. Da un punto di vista comunicativo, si impegna, pur non ottenendo risultati significativi in termini di comunicazione efficace e influente.</p>

<p>si dimostra soprattutto nel rapporto con le collaboratrici e i collaboratori, ma può essere espressa anche nei confronti di colleghe e colleghi di altre funzioni.</p>	<p>LIVELLO 3 Si comporta in modo assertivo, rifiuta fermamente le richieste irragionevoli, esplicitando i motivi. Da un punto vista comunicativo, è efficace ed è in grado di condizionare il comportamento delle altre persone.</p>
	<p>LIVELLO 4 Affronta colleghe e colleghi apertamente su problemi di performance della singola persona e del team, riuscendo a mantenere un approccio diretto e al tempo stesso costruttivo. Da un punto di vista comunicativo, riesce ad essere efficace ed influente anche in situazioni contraddistinte da diversità di opinioni e/o da veri e propri contrasti.</p>
	<p>LIVELLO 5 Usa deliberatamente uno stile assertivo e affermativo e riesce a mantenerlo anche in presenza di atteggiamenti aggressivi e/o provocatori. Esorta colleghe e colleghi a esprimersi con chiarezza e in modo assertivo. È in grado di adattare lo stile comunicativo ai diversi contesti e alle diverse persone con cui si relaziona.</p>
<p>CHANGE MANAGEMENT</p> <p>È la capacità di progettare, organizzare, monitorare e supervisionare i processi di cambiamento complesso quali ad esempio l'introduzione di nuovi valori o sistemi di lavoro con un forte impatto sulle procedure consolidate, supportando le persone ad accettare e adattarsi al cambiamento.</p> <p>È anche la capacità di adeguare le proprie priorità alle necessità dell'organizzazione.</p>	<p>LIVELLO 1 Si disinteressa assolutamente delle disposizioni dell'organizzazione e porta avanti il suo lavoro in modo svogliato e inefficace. Tende a focalizzarsi sugli obiettivi e priorità della propria funzione. Non condivide le informazioni con collaboratrici e collaboratori, bloccando il coinvolgimento degli stessi nei processi di cambiamento organizzativo.</p>
	<p>LIVELLO 2 Nelle trasformazioni in atto, l'aspetto cui presta maggiore attenzione è la conformità estrinseca alle prescrizioni e alle procedure trascurando la comprensione delle logiche sottostanti. Fa il minimo sforzo indispensabile per adeguarsi alle norme e regole, mantenendo contatti minimi con responsabili, collaboratrici e collaboratori. Con le colleghe e i colleghi di altre funzioni collabora solo se richiamato/a e sollecitato/a.</p>

	<p>LIVELLO 3 Vive positivamente la trasformazione delle funzioni e degli schemi di lavoro interpretandoli, in primo luogo, come una risposta all'esigenza di migliorare i servizi e, in secondo luogo, come una preziosa opportunità di arricchimento professionale. Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi e le decisioni dell'organizzazione. Condivide le informazioni con le colleghe e i colleghi e con il gruppo di lavoro, favorisce la partecipazione al cambiamento anche condividendo gli obiettivi a cui tendere.</p> <p>LIVELLO 4 Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro. Mostra forte propensione al cambiamento senza però eludere le difficoltà o evitando il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto. Coinvolge le colleghe e i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti. Si assicura che le collaboratrici e i collaboratori agiscano per facilitare il cambiamento organizzativo, condividendo e illustrando gli obiettivi dell'organizzazione, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e di sviluppo di opportunità.</p> <p>LIVELLO 5 Oltre al livello precedente: opera avendo come priorità l'integrazione con le altre funzioni: manifesta proattività nel condividere le informazioni ed è orientato/a a cercare accordi e compromessi per salvaguardare l'obiettivo organizzativo finale; motiva e sostiene le collaboratrici e i collaboratori e il team per superare le fisiologiche resistenze al cambiamento e/o le difficoltà nell'implementazione dello stesso.</p>
<p>DECISIONALITÀ ASSOCIATA A PENSIERO SISTEMICO E PROSPETTICO</p> <p>È la capacità di prendere decisioni tempestive ed efficaci, ponderando rischi ed opportunità e traducendole in risultati operativi. È la capacità di operare orientando il</p>	<p>LIVELLO 1 Basso orientamento ad assumersi i rischi. L'ancoraggio a schemi definiti e consolidati comprime la capacità di assumersi i rischi e le opportunità in situazioni a maggiore complessità. Prevale la tendenza ad adottare mosse prudenti e protettive, sottese a una cautela gestionale nell'individuare alternative di azione che non rientrino nelle modalità consolidate. Non ha la visione oggettiva della complessità del proprio contesto lavorativo, ciò impedisce una visione chiara ed efficace della propria area</p>

<p>proprio contributo professionale a proporre e sostenere attivamente le scelte effettuate, anche in situazioni di incertezza e assumendosi la responsabilità delle possibili conseguenze. Implica la consapevolezza del margine di rischio implicito in qualsiasi processo di autentica decisione. Si manifesta attraverso: la capacità, una volta preso atto di una situazione problematica evidenziata da colleghe, colleghi o dal proprio gruppo di lavoro, di attivarsi per prendere, nei tempi congrui alla soluzione del problema, la relativa decisione; la capacità di raccogliere le informazioni funzionali alla presa di decisione; la capacità di portare a sintesi le informazioni acquisite.</p>	<p>LIVELLO 2 Modalità discontinua nell'assumersi i rischi. Nella valutazione degli impatti tende a considerare maggiormente i vincoli e a non intravedere le opportunità, rendendo cauto e prudente il passaggio alla individuazione di alternative di azione, in situazioni di complessità. Riesce a sviluppare omogeneamente l'organizzazione della propria area di competenza e raramente ha un atteggiamento cooperativo. Valuta con scarsi risultati i possibili sviluppi.</p>
	<p>LIVELLO 3 Adeguata propensione ad assumere rischi nel proprio ambito di competenza. Affronta le situazioni incerte del proprio contesto di riferimento, tramite un'analisi dei possibili rischi. Tende a prestare attenzione prevalente agli effetti di breve periodo. Ha difficoltà nel formulare situazioni future e prevederne gli sviluppi, nonostante ciò, dimostra interesse e con risultati parziali, organizza le proprie attività in vista di possibili scenari futuri.</p>
	<p>LIVELLO 4 Buona propensione ad assumersi i rischi, anche in condizioni complesse ed incerte. Riconosce le situazioni più complesse, rischiose e imprevedibili, valutando la gravità e la probabilità degli eventi in termini di impatti e possibili opportunità. Si assume la responsabilità di prendere decisioni in condizioni di incertezza. Ha la visione d'insieme e crede nella Mission dell'Università, riesce a collegare situazioni attuali con la storia dell'organizzazione; tuttavia, non riesce con continuità a progettare obiettivi sul lungo/medio periodo.</p>
	<p>LIVELLO 5 Elevata propensione ad assumersi i rischi, anche in condizioni complesse ed incerte. Valuta i fenomeni e le situazioni più complesse e incerte con visione sistemica e lungimirante dei rischi e delle opportunità presenti nello scenario. Una lucida analisi degli impatti agevola nel cogliere nuove opportunità e nell'anticipare decisioni anche strategiche. Possiede la capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura riuscendo a mirare ad obiettivi su medio/lungo periodo. Crede e sviluppa la mission dell'Ateneo.</p>

PROFILO — Responsabili di Team Professionali: Cat. D titolari di Posizione Organizzativa

Competenze trasversali	Esercizio della Leadership: sviluppo e crescita collaboratrici e collaboratori
	Esercizio della Leadership: gestione del team
	Change management

<p>ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP: SVILUPPO E CRESCITA COLLABORATRICI E COLLABORATORI</p> <p>È la competenza legata alla capacità di favorire la crescita professionale delle collaboratrici e dei collaboratori, in termini di sviluppo dell'autonomia e della responsabilità. È implicito il desiderio di favorire l'apprendimento attraverso un'appropriata analisi dei bisogni.</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Scoraggia le capacità di apprendimento delle collaboratrici e dei collaboratori esprimendosi per stereotipi o dando giudizi negativi.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Evita qualsiasi sforzo esplicito per promuovere lo sviluppo delle collaboratrici e dei collaboratori. Pensa unicamente a far bene il proprio lavoro, ponendosi come esempio.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>Eprime occasionalmente feedback positivi o negativi orientati alla crescita, offre consigli utili e specifici. Offre supporto ed assistenza concreti per facilitare il lavoro. In caso di difficoltà tende ad assumere il controllo della situazione non utilizzando appieno lo strumento della delega.</p>
	<p>LIVELLO 4</p> <p>Rassicura ed incoraggia. Esprime costantemente feedback positivi o negativi orientati alla crescita. Anche in caso di difficoltà si preoccupa della crescita delle collaboratrici e dei collaboratori, esercitando con attenzione lo strumento della delega.</p>
	<p>LIVELLO 5</p> <p>Premia lo sviluppo ben riuscito delegando pienamente anche nei compiti importanti, garantendo comunque il proprio sostegno nelle situazioni critiche. Incoraggia l'esercizio di autonome responsabilità. Lascia piena libertà di eseguire gli incarichi, consentendo di imparare dagli errori senza farli pesare.</p>

<p>ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP: GESTIONE DEL TEAM</p> <p>È la capacità di gestire le dinamiche di gruppo, di favorire l'integrazione e l'armonizzazione delle diversità e di salvaguardare</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Trascura le dinamiche interne del gruppo e con il suo atteggiamento tende a generare o favorire competizioni, rivalità, contrasti e malumori. Mette a repentaglio equità ed equidistanza all'interno del gruppo. Ostacola l'integrazione e lo sviluppo del lavoro di gruppo.</p>
--	---

<p>il clima all'interno del gruppo.</p>	<p>LIVELLO 2 Coglie eventuali dinamiche disfunzionali nel gruppo ma trascura di intervenire per gestirle. Evita di affrontare situazioni critiche o di disagio all'interno del gruppo.</p>
	<p>LIVELLO 3 Gestisce le dinamiche di gruppo e favorisce il lavoro di gruppo individuando correttamente obiettivi, ruoli, metodi e monitorando i processi comunicativi e relazionali.</p>
	<p>LIVELLO 4 Impegna in maniera ricorsiva e regolare del tempo per far evolvere la maturità del gruppo e/o, laddove rilevi alcuni segnali di malessere del gruppo, si attiva per far emergere fattori e dinamiche che ritiene possano compromettere clima e integrazione. Promuove l'equità, la fiducia e la solidarietà nel gruppo di lavoro</p>
	<p>LIVELLO 5 Integra quanto descritto nel livello 4 con il trasferimento delle competenze relative alla gestione e al coordinamento dei gruppi di lavoro e alla lettura delle dinamiche più o meno funzionali che un gruppo può incontrare. Favorisce l'emergere e il consolidarsi di atteggiamenti e comportamenti volti a preservare il benessere del team di lavoro.</p>
<p>CHANGE MANAGEMENT È la capacità di progettare, organizzare, monitorare e supervisionare i processi di cambiamento complesso quali ad esempio l'introduzione di nuovi valori o sistemi di lavoro con un forte impatto sulle procedure consolidate, supportando le persone ad accettare e adattarsi al cambiamento. È anche la capacità di adeguare le proprie priorità alle necessità dell'organizzazione.</p>	<p>LIVELLO 1 Si disinteressa assolutamente delle disposizioni dell'organizzazione e porta avanti il suo lavoro in modo svogliato e inefficace. Tende a focalizzarsi sugli obiettivi e priorità della propria funzione. Non condivide le informazioni con collaboratrici e collaboratori, bloccando il coinvolgimento degli stessi nei processi di cambiamento organizzativo.</p>
	<p>LIVELLO 2 Nelle trasformazioni in atto, l'aspetto cui presta maggiore attenzione è la conformità estrinseca alle prescrizioni e alle procedure trascurando la comprensione delle logiche sottostanti. Fa il minimo sforzo indispensabile per adeguarsi alle norme e regole, mantenendo contatti minimi con responsabili, collaboratrici e collaboratori. Con le colleghe e i colleghi di altre funzioni collabora solo se richiamato/a e sollecitato/a.</p>

	<p>LIVELLO 3 Vive positivamente la trasformazione delle funzioni e degli schemi di lavoro interpretandoli, in primo luogo, come una risposta all'esigenza di migliorare i servizi e, in secondo luogo, come una preziosa opportunità di arricchimento professionale. Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi e le decisioni dell'organizzazione. Condivide le informazioni con le colleghe e i colleghi e con il gruppo di lavoro, favorisce la partecipazione al cambiamento anche condividendo gli obiettivi a cui tendere.</p>
	<p>LIVELLO 4 Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro. Mostra forte propensione al cambiamento senza però eludere le difficoltà o evitando il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto. Coinvolge le colleghe e i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti. Si assicura che le collaboratrici e i collaboratori agiscano per facilitare il cambiamento organizzativo, condividendo e illustrando gli obiettivi dell'organizzazione, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e di sviluppo di opportunità.</p>
	<p>LIVELLO 5 Oltre al livello precedente: opera avendo come priorità l'integrazione con le altre funzioni: manifesta proattività nel condividere le informazioni ed è orientato/a a cercare accordi e compromessi per salvaguardare l'obiettivo organizzativo finale; motiva e sostiene le collaboratrici e i collaboratori e il team per superare le fisiologiche resistenze al cambiamento e/o le difficoltà nell'implementazione dello stesso.</p>

PERSONALE CAT. B-C-D — AREA AMMINISTRATIVA

PROFILO — Amministrativo prevalentemente su processi interni

Competenze trasversali	Attenzione, ordine e qualità
	Capacità di analisi, problem solving e spirito di iniziativa
	Organizzazione, gestione autonoma del tempo e dei compiti operativi e affidabilità

<p>ATTENZIONE, ORDINE E QUALITÀ</p> <p>È la capacità di portare a termine gli impegni presi e il livello di qualità richiesto. Implica quindi la precisione nello svolgere i compiti affidati e la tendenza a sviluppare azioni destinate a mantenere e/o migliorare la qualità delle procedure e l'ordine nell'ambiente circostante.</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Viene meno agli impegni presi, si disinteressa dell'ordine e della qualità e/o del rispetto delle procedure.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Mantiene in ordine le pratiche e lo spazio di sua competenza. Rispetta il mandato, ma non presta particolare attenzione ai dettagli. Tralascia di verificare la qualità del lavoro svolto.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>Presta adeguata attenzione ai dettagli e all'ordine, è sufficientemente attento nell'eseguire il lavoro, anche rispettando le procedure interne. Si attiene alle indicazioni sulle modalità assegnate.</p>
	<p>LIVELLO 4</p> <p>Rispetta i compiti affidatigli e controlla meticolosamente il proprio lavoro prima di ritenerlo concluso. Mostra attenzione ai dettagli ed alla qualità con cui si presenta il suo operato.</p>
	<p>LIVELLO 5</p> <p>Porta a termine le attività intraprese con impegno, perseveranza e responsabilità, controlla regolarmente e sistematicamente la qualità del proprio lavoro. È propositivo nel suggerire azioni atte a migliorare le qualità delle procedure.</p>

<p>CAPACITÀ DI ANALISI, PROBLEM SOLVING E SPIRITO DI INIZIATIVA</p> <p>È la capacità di analizzare le cause di un problema, di comprendere i rapporti tra di esse e di individuare possibili soluzioni.</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Raramente rileva tempestivamente il sorgere di una criticità. Di fronte a un problema si pone in modo inattivo/indolente ed evita di chiedere il supporto delle colleghe e dei colleghi e della/del responsabile.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Individua criticità semplici ma raramente dimostra autonomia nell'attuare soluzioni e/o miglioramenti. Fatica a discostarsi da metodologie consolidate.</p>

<p>Riguarda inoltre la capacità di sperimentare modalità operative diverse rispetto all'esperienza consolidata.</p>	<p>LIVELLO 3 Riconosce l'insorgere di un problema e l'analizza identificando semplici relazioni di causa effetto. È in grado di definire le priorità e di prendere decisioni limitate ad una unica soluzione, sulla base dell'esperienza consolidata. Mette in pratica la soluzione individuata. Coinvolge colleghe, colleghi e responsabile in caso di difficoltà a risolvere la problematica.</p>
	<p>LIVELLO 4 Esamina sistematicamente le diverse situazioni ed è in grado di identificare complesse relazioni causa effetto e di proporre una gamma di possibili soluzioni. In accordo con colleghe, colleghi e responsabile, applica la soluzione migliore e ne verifica l'esito.</p>
	<p>LIVELLO 5 Sperimenta più modelli di analisi della situazione in modo da identificare e valutare le diverse fonti di problemi, individuando le possibili soluzioni. Ha un approccio proattivo rispetto alla possibilità di prevedere ostacoli e di decidere in anticipo le azioni da compiere per evitarli (considera i pro e i contro di ogni soluzione). Monitora attentamente gli esiti della soluzione proposta e applicata e, laddove riscontra degli scostamenti, è in grado di ridefinire l'azione.</p>
<p>ORGANIZZAZIONE, GESTIONE AUTONOMA DEL TEMPO E DEI COMPITI OPERATIVI E AFFIDABILITA'</p> <p>E' la capacità di avere un approccio sistemico nello svolgimento delle proprie attività, di proporre e adottare metodi di lavoro efficaci, di porre attenzione ai flussi di lavoro ed alle procedure. Riguarda inoltre la capacità di distinguere le priorità e di attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni da altri. Riguarda infine la capacità di rispettare le scadenze anche adottando adeguate metodologie di programmazione del lavoro e di verifica dell'operato.</p>	<p>LIVELLO 1 Trascura di definire priorità e attribuire l'adeguata importanza ai compiti assegnati. Si limita ad eseguire le istruzioni ricevute e dimostra un grado di autonomia insufficiente nello svolgimento delle procedure. Trascura di tenere sotto controllo le scadenze e conseguentemente talvolta non le rispetta nonostante le sollecitazioni ricevute.</p>
	<p>LIVELLO 2 Svolge in autonomia le procedure standard assegnate, ma ha difficoltà ad intervenire laddove ci sia una criticità che richieda uno scostamento dalle stesse. Comprende in maniera parziale e frammentata il compito assegnato. Le scadenze sono rispettate solo su sollecitazione e pertanto spesso in prossimità delle stesse.</p>
	<p>LIVELLO 3 Svolge in autonomia i compiti assegnati ed è in grado di risolvere esigenze particolari riferibili alle procedure standard. Rispetta le scadenze senza dotarsi di metodologie di programmazione.</p>
	<p>LIVELLO 4 Svolge tutte le procedure assegnate in autonomia, ha sensibilità per priorità e importanza dei diversi compiti e si impegna a trovare soluzioni per problematiche specifiche e/o impreviste. Rispetta le proprie scadenze avvalendosi di metodologie di programmazione.</p>

	<p>LIVELLO 5 Ha completa padronanza dei compiti assegnati, gestendoli in autonomia e organizzando anche in maniera proattiva le azioni conseguenti e collegate. Riconosce eventuali scostamenti tra procedure e operatività e si organizza per anticipare le criticità. Programma le proprie attività e riesce a integrare le proprie scadenze con quelle altrui (condivide la propria programmazione delle attività con le colleghe e i colleghi).</p>
--	---

PROFILO — Amministrativo su processi Interni/esterni o esterni tecnico operativi

Competenze trasversali	Capacità di analisi, problem solving e spirito di iniziativa
	Organizzazione, gestione autonoma del tempo e dei compiti operativi e affidabilità
	Comunicazione e capacità relazionali

<p>CAPACITÀ DI ANALISI, PROBLEM SOLVING E SPIRITO DI INIZIATIVA</p> <p>È la capacità di analizzare le cause di un problema, di comprendere i rapporti tra di esse e di individuare possibili soluzioni. Riguarda inoltre la capacità di sperimentare modalità operative diverse rispetto all'esperienza consolidata.</p>	<p>LIVELLO 1 Raramente rileva tempestivamente il sorgere di una criticità. Di fronte a un problema si pone in modo inattivo/indolente ed evita di chiedere il supporto delle colleghe e dei colleghi e della/del responsabile.</p>
	<p>LIVELLO 2 Individua criticità semplici ma raramente dimostra autonomia nell'attuare soluzioni e/o miglioramenti. Fatica a discostarsi da metodologie consolidate.</p>
	<p>LIVELLO 3 Riconosce l'insorgere di un problema e l'analizza identificando semplici relazioni di causa effetto. È in grado di definire le priorità e di prendere decisioni limitate ad una unica soluzione, sulla base dell'esperienza consolidata. Mette in pratica la soluzione individuata. Coinvolge colleghe, colleghi e responsabile in caso di difficoltà a risolvere la problematica.</p>
	<p>LIVELLO 4 Esamina sistematicamente le diverse situazioni ed è in grado di identificare complesse relazioni causa effetto e di proporre una gamma di possibili soluzioni. In accordo con colleghe, colleghi e responsabile, applica la soluzione migliore e ne verifica l'esito.</p>

	<p>LIVELLO 5 Sperimenta più modelli di analisi della situazione in modo da identificare e valutare le diverse fonti di problemi, individuando le possibili soluzioni. Ha un approccio proattivo rispetto alla possibilità di prevedere ostacoli e di decidere in anticipo le azioni da compiere per evitarli (considera i pro e i contro di ogni soluzione). Monitora attentamente gli esiti della soluzione proposta e applicata e, laddove riscontra degli scostamenti, è in grado di ridefinire l'azione.</p>
<p>ORGANIZZAZIONE, GESTIONE AUTONOMA DEL TEMPO E DEI COMPITI OPERATIVI E AFFIDABILITA'</p> <p>E' la capacità di avere un approccio sistemico nello svolgimento delle proprie attività, di proporre e adottare metodi di lavoro efficaci, di porre attenzione ai flussi di lavoro ed alle procedure. Riguarda inoltre la capacità di distinguere le priorità e di attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni da altri. Riguarda infine la capacità di rispettare le scadenze anche adottando adeguate metodologie di programmazione del lavoro e di verifica dell'operato.</p>	<p>LIVELLO 1 Trascura di definire priorità e attribuire l'adeguata importanza ai compiti assegnati. Si limita ad eseguire le istruzioni ricevute e dimostra un grado di autonomia insufficiente nello svolgimento delle procedure. Trascura di tenere sotto controllo le scadenze e conseguentemente talvolta non le rispetta nonostante le sollecitazioni ricevute.</p>
	<p>LIVELLO 2 Svolge in autonomia le procedure standard assegnate, ma ha difficoltà ad intervenire laddove ci sia una criticità che richieda uno scostamento dalle stesse. Comprende in maniera parziale e frammentata il compito assegnato. Le scadenze sono rispettate solo su sollecitazione e pertanto spesso in prossimità delle stesse.</p>
	<p>LIVELLO 3 Svolge in autonomia i compiti assegnati ed è in grado di risolvere esigenze particolari riferibili alle procedure standard. Rispetta le scadenze senza dotarsi di metodologie di programmazione.</p>
	<p>LIVELLO 4 Svolge tutte le procedure assegnate in autonomia, ha sensibilità per priorità e importanza dei diversi compiti e si impegna a trovare soluzioni per problematiche specifiche e/o impreviste. Rispetta le proprie scadenze avvalendosi di metodologie di programmazione.</p>
	<p>LIVELLO 5 Ha completa padronanza dei compiti assegnati, gestendoli in autonomia e organizzando anche in maniera proattiva le azioni conseguenti e collegate. Riconosce eventuali scostamenti tra procedure e operatività e si organizza per anticipare le criticità. Programma le proprie attività e riesce a integrare le proprie scadenze con quelle altrui (condivide la propria programmazione delle attività con le colleghe e i colleghi).</p>

<p>COMUNICAZIONE E CAPACITÀ RELAZIONALI</p> <p>È la capacità di comunicare e intrattenere relazioni positive.</p> <p>Si esprime attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la capacità di adattare le modalità di comunicazione in relazione ai diversi mezzi utilizzati e a seconda delle persone con cui si interagisce - la capacità di ascoltare e di intercettare i bisogni informativi espliciti e impliciti al fine di favorire una piena comprensione delle necessità delle parti interessate. 	<p>LIVELLO 1</p> <p>Raramente dimostra di comprendere o di porsi in ascolto delle persone con cui si relaziona. Comunica senza adattarsi alle persone, al contesto e alle diverse variabili comunicative. Nelle interazioni tende ad attivare stili relazionali passivi o aggressivi.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Si pone in ascolto ma raramente agisce in modo da favorire la comprensione dell'altra persona. Interagisce con fretteosità e risponde alle esigenze informative in modo approssimativo. Nelle relazioni si adatta con fatica alle diverse tipologie di persone.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>È efficace da un punto di vista comunicativo, manifestando versatilità comunicativa e relazionale che consente un buon adattamento alla situazione. Gestisce con difficoltà comunicazioni in condizioni critiche.</p>
	<p>LIVELLO 4</p> <p>È disponibile all'ascolto e si impegna a comprendere gli altri. È capace di adottare diversi stili relazionali, ma non sempre riesce a farlo in modo strategico. Gestisce in modo consapevole anche comunicazioni in condizioni critiche.</p>
	<p>LIVELLO 5</p> <p>Manifesta il chiaro desiderio di capire l'altra persona, fa domande, si pone in ascolto proattivo per comprendere. Osserva e intuisce le reazioni altrui al fine di adeguare il proprio comportamento.</p> <p>Utilizza in modo strategico i diversi stili relazionali con la capacità di attivare consapevolmente stili relazionali proattivi (assertivo, affermativo e diplomatico).</p>

PERSONALE CAT. B-C-D — AREA TECNICA

PROFILO — Tecnico scientifico area Didattica/Ricerca

Competenze trasversali	Relazione e comunicazione
	Attenzione, qualità e metodo
	Organizzazione del lavoro, visione sistemica e innovatività

<p>RELAZIONE E COMUNICAZIONE</p> <p>È la capacità di comunicare e intrattenere relazioni positive con altre persone, quali docenti, colleghe e colleghi, studentesse e studenti e personale esterno. Si esprime attraverso la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ascoltare; - favorire una piena comprensione (es. riformulazioni, domande aperte, ...) per agire in modo concreto e adeguato; - adattare la comunicazione alle diverse variabili (es. altra persona, obiettivo, mezzi, ...); - attivare consapevolmente e strategicamente stili relazionali proattivi (assertivo, affermativo e diplomatico). 	<p>LIVELLO 1</p> <p>Raramente dimostra di mettersi in posizione di ascolto. Interagisce senza adattare la comunicazione (verbale e non verbale) alla persona, agli obiettivi e ai mezzi. Nelle relazioni tende ad attivare stili relazionali passivi e/o aggressivi.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>se interpellato/a direttamente si pone in ascolto ma raramente agisce in modo da favorire la comprensione dell'altra persona e adatta solo parzialmente la comunicazione alle diverse variabili (es. persona, mezzi, obiettivi). Nelle relazioni adotta stili proattivi in modo discontinuo.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>È disponibile all'ascolto e si attiva per comprendere le altre persone; manifesta versatilità comunicativa che consente un buon adattamento alle diverse situazioni. Gestisce con difficoltà relazioni in condizioni critiche.</p>
	<p>LIVELLO 4</p> <p>È disponibile all'ascolto, si attiva per comprendere le altre persone e le invita ad aprirsi. È capace di adottare diversi stili relazionali ma non sempre riesce a farlo in modo strategico. Gestisce in modo ottimale anche comunicazioni in condizioni critiche.</p>
	<p>LIVELLO 5</p> <p>Manifesta il chiaro desiderio di capire l'altra persona, fa domande, è in ascolto e si attiva per comprendere. Attraverso l'ascolto e l'osservazione intuisce le reazioni della persona con cui si relaziona ed adegua il proprio comportamento. Utilizza in modo consapevole e strategico i diversi stili relazionali.</p>

<p>ATTENZIONE QUALITA' E METODO</p> <p>È la capacità di portare a termine gli impegni assunti e di garantire il livello di qualità richiesto nel rispetto delle scadenze. Implica quindi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - attenzione alla precisione e all'ordine nello svolgimento delle attività e nell'eventuale redazione della relativa documentazione; - attenzione alla qualità del lavoro; - pianificazione delle attività e del metodo di lavoro, nel rispetto delle scadenze; - azioni volte a mantenere o aumentare l'ordine e la qualità, condividendole con le persone interessate (es. docenti, gruppo di lavoro, ecc.). 	<p>LIVELLO 1 Rispetta raramente gli impegni presi. Nonostante operi in un contesto con evidenti problemi derivanti dalla confusione dimostra scarso interesse all'ordine ed alla qualità. Trascura di tenere sotto controllo le scadenze.</p> <p>LIVELLO 2 Mantiene l'ordine delle attività di competenza e rispetta il mandato ma trascura i dettagli. Tralascia di svolgere azioni utili a verificare la qualità del lavoro svolto. Talvolta le scadenze non sono rispettate o spesso si arriva a ridosso delle stesse.</p> <p>LIVELLO 3 Presta attenzione nell'eseguire il lavoro. Pone in essere efficaci azioni di verifica sulla qualità del lavoro svolto. Rispetta le scadenze ma senza applicare metodologie di pianificazione.</p> <p>LIVELLO 4 Rispetta i compiti affidatigli e controlla scrupolosamente il proprio lavoro prima di ritenerlo concluso. Mostra attenzione ai dettagli ed alla qualità con cui presenta il suo operato. Rispetta le scadenze con metodologie di pianificazione.</p> <p>LIVELLO 5 Porta a termine le attività intraprese. Controlla regolarmente e sistematicamente la qualità del proprio lavoro, verificandone l'aderenza con il mandato ricevuto. Pianifica le proprie attività e riesce a conciliare le proprie scadenze con quelle delle altre persone coinvolte. Intraprende azioni volte a mantenere o aumentare l'ordine e la qualità, condividendole con le persone interessate (es. docenti, gruppo di lavoro, ecc.).</p>
<p>ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO, VISIONE SISTEMICA E INNOVATIVITÀ</p> <p>la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - porre attenzione ai flussi di lavoro e alle procedure, - avere un approccio sistemico nello svolgimento delle proprie attività; - proporre e adottare metodi di lavoro efficaci; distinguere fra priorità di importanza e priorità temporali; - individuare modalità operative diverse dall'esperienza consolidata arrivando a proporre idee e percorsi risolutivi nuovi, 	<p>LIVELLO 1 Recepisce indifferentemente gli input che riceve senza elaborare un piano di azione. Demanda alle persone con cui interagisce la visione generale del problema e si limita ad eseguire le istruzioni ricevute.</p> <p>LIVELLO 2 Elabora un piano di azione approssimativo e/o parziale senza riuscire a sviluppare i singoli temi in autonomia, cercando conferma su quanto svolto o da svolgere da colleghi e referenti. Ha una limitata visione sistemica nella risoluzione del compito assegnato, pur ottenendo in alcuni casi risultati positivi. Trascura di distinguere priorità e importanza dei compiti assegnati.</p>

organizzazione e metodi di lavoro e a condividerli.	<p>LIVELLO 3 Pone attenzione ai flussi di lavoro e alle procedure svolgendo in autonomia i compiti assegnati. È solitamente in grado di individuare priorità e importanza dei diversi compiti. Raramente cerca soluzioni innovative, seppur capace di far fronte ad esigenze particolari riferibili ai compiti standard.</p>
	<p>LIVELLO 4 Ha completa autonomia e condivisione nella realizzazione dei compiti assegnati. Ha capacità di distinguere per priorità e importanza i diversi compiti. Si impegna a cercare soluzioni per le problematiche fuori standard da applicare anche in un momento futuro.</p>
	<p>LIVELLO 5 Ha completa padronanza dei compiti assegnati, gestendoli in autonomia e organizzando anche in maniera proattiva le azioni conseguenti e collegate. Dà il giusto peso alle attività e alle priorità. Suggerisce idee, soluzioni, metodi e approcci migliorativi e innovativi, condividendoli con il team.</p>

PROFILO — Tecnico di supporto organizzativo Didattica e Ricerca

PROFILO — Tecnico dei servizi di logistica

PROFILO — Tecnico dei servizi di edilizia e manutenzione

Competenze trasversali	Relazione e comunicazione
	Attenzione, qualità e metodo
	Gestione autonoma dei compiti, spirito di iniziativa

<p>RELAZIONE E COMUNICAZIONE</p> <p>la capacità di comunicare e intrattenere relazioni positive con altre persone, quali docenti, colleghe e colleghi, studentesse e studenti e personale esterno. Si esprime attraverso la capacità di: - ascoltare;</p>	<p>LIVELLO 1 Raramente dimostra di mettersi in posizione di ascolto. Interagisce senza adattare la comunicazione (verbale e non verbale) alla persona, agli obiettivi e ai mezzi. Nelle relazioni tende ad attivare stili relazionali passivi e/o aggressivi.</p>
	<p>LIVELLO 2 Se interpellato/a direttamente si pone in ascolto ma raramente agisce in modo da favorire la comprensione dell'altra persona e adatta solo parzialmente la comunicazione alle diverse variabili (es. persona, mezzi,</p>

<p>- favorire una piena comprensione (es. riformulazioni, domande aperte, ...) per agire in modo concreto e adeguato;</p> <p>- adattare la comunicazione alle diverse variabili (es. altra persona, obiettivo, mezzi, ...);</p> <p>- attivare consapevolmente e strategicamente stili relazionali proattivi (assertivo, affermativo e diplomatico).</p>	<p>obiettivi). Nelle relazioni adotta stili proattivi in modo discontinuo.</p>
	<p>LIVELLO 3 È disponibile all'ascolto e si attiva per comprendere le altre persone; manifesta versatilità comunicativa che consente un buon adattamento alle diverse situazioni. Gestisce con difficoltà relazioni in condizioni critiche.</p>
	<p>LIVELLO 4 È disponibile all'ascolto, si attiva per comprendere le altre persone e le invita ad aprirsi. È capace di adottare diversi stili relazionali ma non sempre riesce a farlo in modo strategico. Gestisce in modo ottimale anche comunicazioni in condizioni critiche.</p>
<p>LIVELLO 5 Manifesta il chiaro desiderio di capire l'altra persona, fa domande, è in ascolto e si attiva per comprendere. Attraverso l'ascolto e l'osservazione intuisce le reazioni della persona con cui si relaziona ed adegua il proprio comportamento. Utilizza in modo consapevole e strategico i diversi stili relazionali.</p>	
<p>ATTENZIONE QUALITÀ E METODO</p> <p>È la capacità di portare a termine gli impegni assunti e di garantire il livello di qualità richiesto nel rispetto delle scadenze. Implica quindi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - attenzione alla precisione e all'ordine nello svolgimento delle attività e nell'eventuale redazione della relativa documentazione; - attenzione alla qualità del lavoro; - pianificazione delle attività e del metodo di lavoro, nel rispetto delle scadenze; - azioni volte a mantenere o aumentare l'ordine e la qualità, condividendole con le persone interessate (es. docenti, gruppo di lavoro, ecc.). 	<p>LIVELLO 1 Rispetta raramente gli impegni presi. Nonostante operi in un contesto con evidenti problemi derivanti dalla confusione dimostra scarso interesse all'ordine ed alla qualità. Trascura di tenere sotto controllo le scadenze.</p>
	<p>LIVELLO 2 Mantiene l'ordine delle attività di competenza e rispetta il mandato ma trascura i dettagli. Tralascia di svolgere azioni utili a verificare la qualità del lavoro svolto. Talvolta le scadenze non sono rispettate o spesso si arriva a ridosso delle stesse.</p>
	<p>LIVELLO 3 Presta attenzione nell'eseguire il lavoro. Pone in essere efficaci azioni di verifica sulla qualità del lavoro svolto. Rispetta le scadenze ma senza applicare metodologie di pianificazione.</p>
	<p>LIVELLO 4 Rispetta i compiti affidatigli e controlla scrupolosamente il proprio lavoro prima di ritenerlo concluso. Mostra attenzione ai dettagli ed alla qualità con cui presenta il suo operato. Rispetta le scadenze con metodologie di pianificazione.</p>

	<p>LIVELLO 5 Porta a termine le attività intraprese. Controlla regolarmente e sistematicamente la qualità del proprio lavoro, verificandone l'aderenza con il mandato ricevuto. Pianifica le proprie attività e riesce a conciliare le proprie scadenze con quelle delle altre persone coinvolte. Intraprende azioni volte a mantenere o aumentare l'ordine e la qualità, condividendole con le persone interessate (es. docenti, gruppo di lavoro, ecc.).</p>
--	--

<p>GESTIONE AUTONOMA DEI COMPITI E SPIRITO DI INIZIATIVA</p> <p>È la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti; - avere una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, sapendo distinguere fra priorità di importanza e priorità temporali; - avanzare proposte significative e realizzabili finalizzate a migliorare il contesto lavorativo. 	<p>LIVELLO 1 Individua con difficoltà priorità e importanza dei compiti standard. Subisce i compiti assegnati e si limita ad eseguire le istruzioni ricevute.</p>
	<p>LIVELLO 2 Svolge i compiti standard assegnati ma senza riuscire a sviluppare i singoli temi in autonomia, cercando conferma su quanto svolto o da svolgere da colleghe, colleghi e referenti. Raramente riesce a far fronte ad esigenze particolari riferibili a compiti standard, pur ottenendo in alcuni casi risultati positivi. Trascura di distinguere priorità e importanza dei compiti assegnati.</p>
	<p>LIVELLO 3 Svolge in autonomia i compiti assegnati. È solitamente in grado di individuare priorità e importanza dei diversi compiti tenuto conto del contesto lavorativo. Riconosce le opportunità o le problematiche che si presentano ed è incline ad avanzare proposte per far fronte ad esigenze particolari riferibili ai compiti standard.</p>
	<p>LIVELLO 4 Ha completa autonomia nello svolgimento di tutti i compiti assegnati. Ha capacità di distinguere per priorità e importanza i diversi compiti. Spesso avanza proposte per trovare soluzioni a problematiche fuori standard al fine di migliorare il contesto lavorativo.</p>
	<p>LIVELLO 5 Ha completa padronanza delle procedure e dei compiti assegnati, gestendoli in autonomia. Organizza la propria attività distinguendo priorità e importanza. Riconosce eventuali scostamenti tra procedure e operatività e propone integrazioni e modifiche volte a migliorare il contesto lavorativo, condividendole con il team.</p>

PROFILO — Tecnico informatico back office

Competenze trasversali	Apertura all'apprendimento e ricerca delle informazioni
	Problem solving
	Innovazione e creatività

<p>APERTURA ALL'APPRENDIMENTO E RICERCA INFORMAZIONI</p> <p>È la propensione all'apprendimento e all'aggiornamento continuo, alla conoscenza delle normative vigenti e alla individuazione delle soluzioni tecniche applicabili. Si sostanzia nella capacità di ricercare e proporre soluzioni anche innovative.</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Raramente ricerca informazioni oltre quelle già disponibili. Raramente si aggiorna e investe energie e tempo nell'apprendimento autonomo, anche se sollecitato.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Apprende, se sollecitata/o, solo quanto necessario per svolgere i compiti assegnati e le attività afferenti alla propria dimensione lavorativa. Fa domande di routine e utilizza le informazioni facilmente disponibili.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>Si attiva autonomamente per apprendere quanto necessario allo svolgimento dei compiti e delle attività afferenti alla propria dimensione lavorativa. Si informa su altre possibili fonti di informazione oltre a quelle già facilmente disponibili.</p>
	<p>LIVELLO 4</p> <p>Si attiva per apprendere autonomamente, raccoglie dati e ricerca informazioni di dettaglio che possono essere utili anche in futuro. Approfondisce la situazione ed amplia le conoscenze utili di contesto.</p>
	<p>LIVELLO 5</p> <p>Accresce il proprio livello di apprendimento e si aggiorna per avere una comprensione della materia ampia e sistematica. Coinvolge altre persone nell'attività di ricerca delle informazioni. Condivide con il team le informazioni acquisite, l'esito dell'analisi di contesto e le soluzioni anche innovative individuate.</p>

<p>PROBLEM SOLVING</p> <p>Comporta la capacità di scomporre un problema nei singoli elementi, individuando tra le parti relazioni causa-effetto, al fine di definire e identificare più soluzioni. Da un buon problem solving deriva la capacità di</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Esegue le attività lavorative nell'ordine in cui si presentano, senza porle in relazione tra loro anche quando il collegamento è evidente.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>È in grado di scomporre i problemi o le situazioni in elenchi di attività e di individuare semplici relazioni di causa-effetto fra di esse.</p>

<p>pianificare ed organizzare le attività.</p>	<p>LIVELLO 3 Riconosce i rapporti fra più parti di un problema ed identifica le principali relazioni di causa-effetto. È in grado di definire priorità in ordine di importanza e di prendere decisioni nell'ambito di diretta competenza.</p>
	<p>LIVELLO 4 È in grado di scomporre situazioni di media complessità in più parti in modo da semplificarne l'analisi e la gestione. È in grado di identificare più cause dello stesso fenomeno e di definire una gamma multipla di possibili scenari. È in grado di pianificare ed organizzare attività di media complessità.</p>
	<p>LIVELLO 5 È in grado di scomporre situazioni di elevata complessità. È in grado di identificare più cause dello stesso fenomeno e di definire una gamma multipla di possibili scenari, individuando i pro e contro di ogni soluzione. È in grado di prevedere ostacoli e di decidere in anticipo le azioni da compiere per prevenirle. È in grado di pianificare ed organizzare attività di elevata complessità.</p>

<p>INNOVAZIONE E CREATIVITÀ</p> <p>Comporta la capacità di individuare modalità di operare diverse da quelle consolidate arrivando a produrre idee e percorsi risolutivi nuovi, rielaborando dati conosciuti e formulando ipotesi non sperimentate, puntando a migliorare continuamente i metodi di lavoro e la qualità dei servizi offerti. Si sostanzia nella capacità di ricercare e proporre metodi innovativi.</p>	<p>LIVELLO 1 Raramente propone soluzioni e rifiuta di accettare metodi innovativi.</p>
	<p>LIVELLO 2 Propone metodi innovativi solo in alcune occasioni e accetta i nuovi metodi proposti solo dietro sollecitazione.</p>
	<p>LIVELLO 3 È solitamente in grado di individuare nuovi metodi innovativi, dimostrandosi disponibile a recepire le indicazioni utili a implementare il processo innovativo.</p>
	<p>LIVELLO 4 Individua metodi innovativi, rielaborando dati conosciuti e formulando ipotesi non sperimentate. Dimostra adeguato grado di autonomia nella loro applicazione.</p>
	<p>LIVELLO 5 Apporta con continuità innovazione, utilizzando le conoscenze autonomamente acquisite, sia con riferimento alle modalità di lavoro che alla qualità dei servizi offerti. Condivide con il team i metodi innovativi individuati e applicati.</p>

PROFILO — Tecnico informatico help desk

Competenze trasversali	Comunicazione e gestione assertiva della relazioni
	Problem solving
	Autocontrollo e gestione della pressione lavorativa

<p>COMUNICAZIONE E GESTIONE ASSERTIVA DELLE RELAZIONI</p> <p>Comporta la capacità di comunicare e di interagire positivamente con gli interlocutori, adottando un idoneo stile relazionale. Comporta altresì capacità di ascolto attivo per favorire una piena comprensione delle richieste e l'individuazione di idonee soluzioni.</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Raramente si pone all'ascolto attivo e all'individuazione degli elementi utili a comprendere pienamente la richiesta, che rimane spesso irrisolta. Riporta informazioni non puntuali o non pertinenti. Nelle relazioni tende ad attivare stili relazionali passivi e/o aggressivi.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Si pone in ascolto attivo in maniera discontinua pur manifestando una certa disponibilità. Individua elementi utili a comprendere la richiesta solo se strettamente attinenti alla propria area di competenza. Riporta informazioni parziali, non incidendo positivamente sui tempi di risoluzione. Nelle relazioni adotta stili adeguati in modo non continuativo.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>Comunica positivamente e si pone spesso in ascolto attivo. Comprende e riporta in modo adeguato le richieste, favorendone la risoluzione. Ha difficoltà nella gestione di comunicazioni in condizioni critiche. Nelle relazioni adotta spesso stili adeguati.</p>
	<p>LIVELLO 4</p> <p>È efficace dal punto di vista comunicativo e si pone quasi sempre in ascolto attivo. Comprende le richieste e si attiva per la loro adeguata risoluzione. Gestisce in modo adeguato le comunicazioni in condizioni critiche. Nelle relazioni adotta quasi sempre stili adeguati.</p>
	<p>LIVELLO 5</p> <p>È particolarmente efficace dal punto di vista comunicativo e ha una spiccata propensione all'ascolto attivo. Comprende pienamente le richieste, individua e implementa soluzioni, anche innovative, finalizzate ad anticipare l'insorgere di ulteriori analoghe problematiche. Condivide le informazioni con il team. Gestisce in modo ottimale le comunicazioni, anche in condizioni critiche. Nelle relazioni adotta sempre stili adeguati.</p>

<p>PROBLEM SOLVING</p> <p>Comporta la capacità di scomporre un problema nei singoli elementi, individuando tra le parti relazioni causa-effetto, al fine di definire e identificare più soluzioni. Da un buon problem solving deriva la capacità di pianificare ed organizzare le attività.</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Esegue le attività lavorative nell'ordine in cui si presentano, senza porle in relazione tra loro anche quando il collegamento è evidente.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>È in grado di scomporre i problemi o le situazioni in elenchi di attività e di individuare semplici relazioni di causa-effetto fra di esse.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>Riconosce i rapporti fra più parti di un problema ed identifica le principali relazioni di causa-effetto. È in grado di definire priorità in ordine di importanza e di prendere decisioni nell'ambito di diretta competenza.</p>
	<p>LIVELLO 4</p> <p>È in grado di scomporre situazioni di media complessità in più parti in modo da semplificarne l'analisi e la gestione. È in grado di identificare più cause dello stesso fenomeno e di definire una gamma multipla di possibili scenari. È in grado di pianificare ed organizzare attività di media complessità.</p>
	<p>LIVELLO 5</p> <p>È in grado di scomporre situazioni di elevata complessità. È in grado di identificare più cause dello stesso fenomeno e di definire una gamma multipla di possibili scenari, individuando i pro e contro di ogni soluzione. È in grado di prevedere ostacoli e di decidere in anticipo le azioni da compiere per prevenirle. È in grado di pianificare ed organizzare attività di elevata complessità.</p>
<p>AUTOCONTROLLO E GESTIONE DELLA PRESSIONE LAVORATIVA</p> <p>Comporta la consapevolezza del proprio stato emotivo e la capacità di percepire, riconoscere ed esprimere le proprie emozioni in modo adeguato al contesto</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Fatica a controllare le emozioni e, perdendo di vista l'obiettivo, reagisce impulsivamente, trascurando l'impatto relazionale e le possibili conseguenze. Le frustrazioni sono poco tollerate ed espresse in modo istintivo.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>È tendenzialmente poco paziente e, in tale occorrenza, le emozioni espresse hanno effetti negativi sulle relazioni e interferiscono con l'efficacia lavorativa.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>Di norma gestisce in maniera soddisfacente la pressione lavorativa e non permette alle emozioni di interferire con le attività da svolgere. In condizione di pressione particolare, manifesta la propria frustrazione con modalità non sempre adeguate.</p>

	<p>LIVELLO 4 Gestisce in maniera adeguata la pressione lavorativa e non permette alle emozioni di interferire con le attività da svolgere. Affronta in modo costruttivo situazioni di particolare pressione.</p>
	<p>LIVELLO 5 Gestisce in maniera ottimale la pressione lavorativa. Percepisce, riconosce ed esprime le proprie emozioni in modo adeguato al contesto, mantiene costantemente relazioni positive e orientamento al risultato. Utilizza modalità diverse per alleggerire eventuali tensioni nel team.</p>

PERSONALE CAT. B-C-D — AREA BIBLIOTECA

PROFILO — Bibliotecario

Competenze trasversali	Organizzazione, gestione autonoma del tempo e dei compiti operativi e affidabilità
	Capacità di analisi, problem solving e spirito di iniziativa
	Comunicazione e capacità relazionali

<p>ORGANIZZAZIONE, GESTIONE AUTONOMA DEL TEMPO E DEI COMPITI OPERATIVI E AFFIDABILITÀ</p> <p>E' la capacità di avere un approccio sistemico nello svolgimento delle proprie attività, di proporre e adottare metodi di lavoro efficaci, di porre attenzione ai flussi di lavoro ed alle procedure.</p> <p>Riguarda inoltre la capacità di distinguere le priorità e di attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni da altri.</p> <p>Riguarda infine la capacità di rispettare le scadenze anche adottando adeguate metodologie di programmazione del lavoro e di verifica dell'operato.</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Trascura di definire priorità e attribuire l'adeguata importanza ai compiti assegnati. Si limita ad eseguire le istruzioni ricevute e dimostra un grado di autonomia insufficiente nello svolgimento delle procedure. Trascura di tenere sotto controllo le scadenze e conseguentemente talvolta non le rispetta nonostante le sollecitazioni ricevute.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Svolge in autonomia le procedure standard assegnate, ma ha difficoltà ad intervenire laddove ci sia una criticità che richieda uno scostamento dalle stesse. Comprende in maniera parziale e frammentata il compito assegnato. Le scadenze sono rispettate solo su sollecitazione e pertanto spesso in prossimità delle stesse.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>Svolge in autonomia i compiti assegnati ed è in grado di risolvere esigenze particolari riferibili alle procedure standard. Rispetta le scadenze senza dotarsi di metodologie di programmazione.</p>
	<p>LIVELLO 4</p> <p>Svolge tutte le procedure assegnate in autonomia, ha sensibilità per priorità e importanza dei diversi compiti e si impegna a trovare soluzioni per problematiche specifiche e/o impreviste. Rispetta le proprie scadenze avvalendosi di metodologie di programmazione.</p>
	<p>LIVELLO 5</p> <p>Ha completa padronanza dei compiti assegnati, gestendoli in autonomia e organizzando anche in maniera proattiva le azioni conseguenti e collegate. Riconosce eventuali scostamenti tra procedure e operatività e si organizza per anticipare le criticità. Programma le proprie attività e riesce a integrare le proprie scadenze con quelle altrui (condivide la propria programmazione delle attività con le colleghe e i colleghi).</p>

<p>CAPACITÀ DI ANALISI, PROBLEM SOLVING, SPIRITO DI INIZIATIVA</p> <p>È la capacità di analizzare le cause di un problema, di comprendere i rapporti tra di esse e di individuare possibili soluzioni. Riguarda inoltre la capacità di sperimentare modalità operative diverse rispetto all'esperienza consolidata.</p>	<p>LIVELLO 1</p> <p>Raramente rileva tempestivamente il sorgere di una criticità. Di fronte a un problema si pone in modo inattivo/indolente ed evita di chiedere il supporto delle colleghe e dei colleghi e della/del responsabile.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Individua criticità semplici ma raramente dimostra autonomia nell'attuare soluzioni e/o miglioramenti. Fatica a discostarsi da metodologie consolidate.</p>
	<p>LIVELLO 3</p> <p>Riconosce l'insorgere di un problema e l'analizza identificando semplici relazioni di causa effetto. È in grado di definire le priorità e di prendere decisioni limitate ad una unica soluzione, sulla base dell'esperienza consolidata. Mette in pratica la soluzione individuata. Coinvolge colleghe, colleghi e responsabile in caso di difficoltà a risolvere la problematica.</p>
	<p>LIVELLO 4</p> <p>Esamina sistematicamente le diverse situazioni ed è in grado di identificare complesse relazioni causa effetto e di proporre una gamma di possibili soluzioni. In accordo con colleghe, colleghi e responsabile, applica la soluzione migliore e ne verifica l'esito.</p>
	<p>LIVELLO 5</p> <p>Sperimenta più modelli di analisi della situazione in modo da identificare e valutare le diverse fonti di problemi, individuando le possibili soluzioni. Ha un approccio proattivo rispetto alla possibilità di prevedere ostacoli e di decidere in anticipo le azioni da compiere per evitarli (considera i pro e i contro di ogni soluzione). Monitora attentamente gli esiti della soluzione proposta e applicata e, laddove riscontra degli scostamenti, è in grado di ridefinire l'azione.</p>

<p>COMUNICAZIONE E CAPACITÀ RELAZIONALI</p> <p>È la capacità di comunicare e intrattenere relazioni positive. Si esprime attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la capacità di adattare le modalità di comunicazione in relazione ai diversi mezzi utilizzati e a seconda delle persone con cui si interagisce - la capacità di ascoltare e di intercettare i bisogni 	<p>LIVELLO 1</p> <p>Raramente dimostra di comprendere o di porsi in ascolto delle persone con cui si relaziona. Comunica senza adattarsi alle persone, al contesto e alle diverse variabili comunicative. Nelle interazioni tende ad attivare stili relazionali passivi o aggressivi.</p>
	<p>LIVELLO 2</p> <p>Si pone in ascolto ma raramente agisce in modo da favorire la comprensione dell'altra persona. Interagisce con fretteosità e risponde alle esigenze informative in modo approssimativo. Nelle relazioni si adatta con fatica alle diverse tipologie di persone.</p>

<p>informativi espliciti e impliciti al fine di favorire una piena comprensione delle necessità delle parti interessate.</p>	<p>LIVELLO 3 È efficace da un punto di vista comunicativo, manifestando versatilità comunicativa e relazionale che consente un buon adattamento alla situazione. Gestisce con difficoltà comunicazioni in condizioni critiche.</p>
	<p>LIVELLO 4 È disponibile all'ascolto e si impegna a comprendere gli altri. È capace di adottare diversi stili relazionali, ma non sempre riesce a farlo in modo strategico. Gestisce in modo consapevole anche comunicazioni in condizioni critiche.</p>
	<p>LIVELLO 5 Manifesta il chiaro desiderio di capire l'altro, fa domande, si pone in ascolto proattivo per comprendere l'interlocutore. Osserva e intuisce le reazioni altrui al fine di adeguare il proprio comportamento. Utilizza in modo strategico i diversi stili relazionali con la capacità di attivare consapevolmente stili relazionali proattivi (assertivo, affermativo e diplomatico).</p>

PARTE 3: COMPETENZE TECNICHE

Tutte le competenze tecniche individuate per ciascuna famiglia professionale verranno valutate utilizzando la seguente scala di valori:

Livello	Descrizione del livello	Scala ordinale
1	Competenza assente, evidenza negativa della competenza	Assente
2	Dimostra uno scarso possesso della competenza, fatica ad essere consapevole del proprio agito.	Basso
3	Il possesso della competenza è adeguato, la persona è consapevole delle competenze agite solo in parte.	Medio
4	Possiede la competenza ad un livello più che adeguato; ne è consapevole, con ulteriori margini di miglioramento.	Alto
5	Mostra di possedere la competenza ad alto livello, sono evidenziabili tutte le sfumature, ne ha piena consapevolezza. Riconosce le condizioni di contesto ostative alla manifestazione della competenza e agisce comportamenti di superamento delle stesse.	Molto Alto

Di seguito, viene presentata la tabella descrittiva dei profili professionali mappati; per ciascuno di essi sono indicate le competenze tecniche specifiche oggetto di valutazione.

RESPONSABILI DI TEAM PROFESSIONALI: DIRIGENTI E CAT. EP

Competenze tecniche	Conoscenza del quadro normativo di riferimento e capacità di declinazione dello stesso ai fini dello sviluppo e della gestione dei servizi assegnati
	Competenze nella gestione degli aspetti economici e finanziari inerenti al budget

RESPONSABILI DI TEAM PROFESSIONALI: CAT. D TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

PERSONALE CAT. B-C-D

La declinazione delle competenze tecnico specialistiche per il personale di Cat. D con Posizione Organizzativa è da intendersi con funzioni di indirizzo e gestione del servizio e dei relativi team di lavoro.

Per il Personale Cat. B-C-D La declinazione delle competenze tecnico specialistiche è da intendersi con funzioni applicative/operative.

AREA AMMINISTRATIVA

PROFILO — Amministrativo prevalentemente su processi interni

PROFILO — Amministrativo su processi interni/esterni o esterni tecnico operativo

Competenze tecniche	Possesso delle conoscenze necessarie ad operare nell'ambito di riferimento (es. normativa, orientamenti giurisprudenziali, sistema universitario, procedure, lingua straniera ecc.)
	Capacità di applicare le conoscenze di riferimento al fine di individuare le soluzioni più adeguate nell'ambito dei processi trattati
	Capacità di utilizzo dei sistemi gestionali in uso
	Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti informatici più diffusi (es. pacchetto office, Google workspace, ecc.)

AREA TECNICA

PROFILO — Tecnico scientifico area Didattica/Ricerca

Competenze tecniche	Capacità di reperimento ed elaborazione dati, stesura di rapporti di analisi
	Possesso delle conoscenze necessarie ad operare nell'ambito di riferimento (es. normativa, procedure e tecniche di esecuzione, lingua inglese ecc.)
	Capacità di applicare le conoscenze di riferimento al fine di individuare le soluzioni più adeguate nell'ambito dei processi trattati
	Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti informatici più diffusi (es. pacchetto office, Google workspace, ecc.).

PROFILO — Tecnico di supporto organizzativo Didattica/Ricerca

Competenze tecniche	Capacità di organizzare e/o gestire le attività nelle strutture di afferenza (es. supporto alla gestione e manutenzione della strumentazione, gestione in sicurezza, supporto alle procedure, ecc)
	Possesso delle conoscenze necessarie ad operare nell'ambito di riferimento (es. normativa, procedure e tecniche di esecuzione, lingua inglese ecc.)
	Capacità di applicare le conoscenze di riferimento al fine di individuare le soluzioni più adeguate nell'ambito dei processi trattati
	Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti informatici più diffusi (es. pacchetto office, Google Workspace, ecc.)

PROFILO — Tecnico dei servizi di logistica

Competenze tecniche	Cura e utilizzo delle strumentazioni e/o degli spazi
	Rispetto delle norme in materia di sicurezza nel luogo di lavoro
	Capacità di individuare soluzioni operative adeguate
	Capacità di utilizzo di sistemi informatici (es. Google Workspace)

PROFILO — Tecnico dei servizi di edilizia e manutenzione

Competenze tecniche	Cura e manutenzione delle attrezzature in dotazione (uso e rimessaggio)
	Conoscenza delle norme in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro e di utilizzo dei dispositivi di protezione individuale
	Conoscenza dei materiali, dei prodotti e delle modalità di utilizzo in riferimento alle specifiche attività
	Capacità di individuare soluzioni operative adeguate

PROFILO — Tecnico informatico back office

Competenze tecniche	Capacità di redigere e interpretare documentazione tecnica anche in riferimento all'applicazione di norme e regolamenti.
	Capacità di gestire le richieste degli utenti e migliorare e/o implementare i servizi digitali al fine di risolvere le problematiche
	Conoscenza e capacità di gestione e implementazione delle infrastrutture, dei sistemi, delle applicazioni, dei servizi digitali e dei dispositivi
	Capacità e attenzione alla sicurezza informatica delle infrastrutture, dei sistemi, delle applicazioni, dei servizi digitali e dei dispositivi

PROFILO — Tecnico informatico help desk

Competenze tecniche	Capacità di redigere ed interpretare documentazione tecnica
	Capacità di gestire le richieste degli utenti al fine di risolvere le problematiche
	Conoscenza e capacità di risoluzione delle problematiche di primo livello delle infrastrutture, delle applicazioni e dei dispositivi in dotazione ai dipendenti
	Capacità e attenzione alla sicurezza informatica delle infrastrutture e dei dispositivi

AREA BIBLIOTECA

PROFILO — Bibliotecario

Competenze tecniche	Capacità di reperire le informazioni bibliografiche
	Padronanza nell'utilizzo dei gestionali del settore biblioteche
	Conoscenza del patrimonio bibliografico e gestione delle collezioni (cartacee e digitali)
	Competenze nell'utilizzo dei principali strumenti informatici in uso nel settore biblioteche (pacchetto office, gmail, ticket, Google drive, scanner e multifunzione)

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	B_C_D_AMM
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	AMMINISTRATIVO PREVALENTEMENTE SU PROCESSI INTERNI
Valutatore	
Finestra di osservazione	01.01.202- - 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritiene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti delle e degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti delle e degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati.</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale</p>	

atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere)

ATTENZIONE, ORDINE E QUALITA' <i>È la capacità di portare a termine gli impegni presi e il livello di qualità richiesto. Implica quindi la precisione nello svolgere i compiti affidati e la tendenza a sviluppare azioni destinate a mantenere e/o migliorare la qualità delle procedure e l'ordine nell'ambiente circostante</i>	
LIVELLO 1 Viene meno agli impegni presi, si disinteressa dell'ordine e della qualità e/o del rispetto delle procedure.	
LIVELLO 2 Mantiene in ordine le pratiche e lo spazio di sua competenza. Rispetta il mandato, ma non presta particolare attenzione ai dettagli. Tralascia di verificare la qualità del lavoro svolto.	
LIVELLO 3 Presta adeguata attenzione ai dettagli e all'ordine, è sufficientemente attento nell'eseguire il lavoro, anche rispettando le procedure interne. Si attiene alle indicazioni sulle modalità assegnate.	
LIVELLO 4 Rispetta i compiti affidatigli e controlla meticolosamente il proprio lavoro prima di ritenerlo concluso. Mostra attenzione ai dettagli ed alla qualità con cui si presenta il suo operato.	
LIVELLO 5 Porta a termine le attività intraprese con impegno, perseveranza e responsabilità, controlla regolarmente e sistematicamente la qualità del proprio lavoro. È propositivo nel suggerire azioni atte a migliorare le qualità delle procedure.	
CAPACITA' DI ANALISI, PROBLEM SOLVING E SPIRITO DI INIZIATIVA <i>E' la capacità di analizzare le cause di un problema, di comprendere i rapporti tra di esse e di individuare possibili soluzioni. Riguarda inoltre la capacità di sperimentare modalità operative diverse rispetto all'esperienza consolidata.</i>	
LIVELLO 1 Raramente rileva tempestivamente il sorgere di una criticità. Di fronte a un problema si pone in modo inattivo/indolente ed evita di chiedere il supporto delle colleghe e dei colleghi e della/del responsabile.	
LIVELLO 2 Individua criticità semplici ma raramente dimostra autonomia nell'attuare soluzioni e/o miglioramenti. Fatica a discostarsi da metodologie consolidate.	
LIVELLO 3 Riconosce l'insorgere di un problema e l'analizza identificando semplici relazioni di causa effetto. È in grado di definire le priorità e di prendere decisioni limitate ad una unica soluzione, sulla base dell'esperienza consolidata. Mette in pratica la soluzione individuata. Coinvolge colleghe, colleghi e responsabile in caso di difficoltà a risolvere la problematica.	
LIVELLO 4 Esamina sistematicamente le diverse situazioni ed è in grado di identificare complesse relazioni causa effetto e di proporre una gamma di possibili soluzioni. In accordo con colleghe, colleghi e responsabile, applica la soluzione migliore e ne verifica l'esito.	
LIVELLO 5 Sperimenta più modelli di analisi della situazione in modo da identificare e valutare le diverse fonti di problemi, individuando le possibili soluzioni. Ha un approccio proattivo rispetto alla possibilità di prevedere ostacoli e di decidere in anticipo le azioni da compiere per evitarli (considera i pro e i contro di ogni soluzione). Monitora attentamente gli esiti della soluzione proposta e applicata e, laddove riscontra degli scostamenti, è in grado di ridefinire l'azione.	

<p>ORGANIZZAZIONE, GESTIONE AUTONOMA DEL TEMPO E DEI COMPITI OPERATIVI E AFFIDABILITA' <i>E' la capacità di avere un approccio sistemico nello svolgimento delle proprie attività, di proporre e adottare metodi di lavoro efficaci, di porre attenzione ai flussi di lavoro ed alle procedure. Riguarda inoltre la capacità di distinguere le priorità e di attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni da altri. Riguarda infine la capacità di rispettare le scadenze anche adottando adeguate metodologie di programmazione del lavoro e di verifica dell'operato.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Trascura di definire priorità e attribuire l'adeguata importanza ai compiti assegnati. Si limita ad eseguire le istruzioni ricevute e dimostra un grado di autonomia insufficiente nello svolgimento delle procedure. Trascura di tenere sotto controllo le scadenze e conseguentemente talvolta non le rispetta nonostante le sollecitazioni ricevute.</p>	
<p>LIVELLO 2 Svolge in autonomia le procedure standard assegnate, ma ha difficoltà ad intervenire laddove ci sia una criticità che richieda uno scostamento dalle stesse. Comprende in maniera parziale e frammentata il compito assegnato. Le scadenze sono rispettate solo su sollecitazione e pertanto spesso in prossimità delle stesse.</p>	
<p>LIVELLO 3 Svolge in autonomia i compiti assegnati ed è in grado di risolvere esigenze particolari riferibili alle procedure standard. Rispetta le scadenze senza dotarsi di metodologie di programmazione.</p>	
<p>LIVELLO 4 Svolge tutte le procedure assegnate in autonomia, ha sensibilità per priorità e importanza dei diversi compiti e si impegna a trovare soluzioni per problematiche specifiche e/o impreviste. Rispetta le proprie scadenze avvalendosi di metodologie di programmazione.</p>	
<p>LIVELLO 5 Ha completa padronanza dei compiti assegnati, gestendoli in autonomia e organizzando anche in maniera proattiva le azioni conseguenti e collegate. Riconosce eventuali scostamenti tra procedure e operatività e si organizza per anticipare le criticità. Programma le proprie attività e riesce a integrare le proprie scadenze con quelle altrui (condivide la propria programmazione delle attività con le colleghe e i colleghi).</p>	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa.

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Possesso delle conoscenze necessarie ad operare nell'ambito di riferimento (es. normativa, orientamenti giurisprudenziali, sistema universitario, procedure, lingua straniera ecc.).					
Capacità di applicare le conoscenze di riferimento al fine di individuare le soluzioni più adeguate nell'ambito dei processi trattati.					
Capacità di utilizzo dei sistemi gestionali in uso.					
Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti informatici più diffusi (es. pacchetto office, Google workspace, ecc.).					

NOTE del valutatore Competenze Tecniche

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	B_C_D_AMM
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	AMMINISTRATIVO SU PROCESSI INTERNI/ESTERNI O ESTERNI TECNICO OPERATIVO
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.2022 – 31.12.2022

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritiene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti delle e degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti delle e degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati.</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale</p>	

atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere).

CAPACITA' DI ANALISI, PROBLEM SOLVING E SPIRITO DI INIZIATIVA <i>E' la capacità di analizzare le cause di un problema, di comprendere i rapporti tra di esse e di individuare possibili soluzioni.</i> <i>Riguarda inoltre la capacità di sperimentare modalità operative diverse rispetto all'esperienza consolidata.</i>	
LIVELLO 1 Raramente rileva tempestivamente il sorgere di una criticità. Di fronte a un problema si pone in modo inattivo/indolente ed evita di chiedere il supporto delle colleghe e dei colleghi e della/del responsabile.	
LIVELLO 2 Individua criticità semplici ma raramente dimostra autonomia nell'attuare soluzioni e/o miglioramenti. Fatica a discostarsi da metodologie consolidate.	
LIVELLO 3 Riconosce l'insorgere di un problema e l'analizza identificando semplici relazioni di causa effetto. È in grado di definire le priorità e di prendere decisioni limitate ad una unica soluzione, sulla base dell'esperienza consolidata. Mette in pratica la soluzione individuata. Coinvolge colleghe, colleghi e responsabile in caso di difficoltà a risolvere la problematica.	
LIVELLO 4 Esamina sistematicamente le diverse situazioni ed è in grado di identificare complesse relazioni causa effetto e di proporre una gamma di possibili soluzioni. In accordo con colleghe, colleghi e responsabile, applica la soluzione migliore e ne verifica l'esito.	
LIVELLO 5 Sperimenta più modelli di analisi della situazione in modo da identificare e valutare le diverse fonti di problemi, individuando le possibili soluzioni. Ha un approccio proattivo rispetto alla possibilità di prevedere ostacoli e di decidere in anticipo le azioni da compiere per evitarli (considera i pro e i contro di ogni soluzione). Monitora attentamente gli esiti della soluzione proposta e applicata e, laddove riscontra degli scostamenti, è in grado di ridefinire l'azione.	
ORGANIZZAZIONE, GESTIONE AUTONOMA DEL TEMPO E DEI COMPITI OPERATIVI E AFFIDABILITA' <i>E' la capacità di avere un approccio sistemico nello svolgimento delle proprie attività, di proporre e adottare metodi di lavoro efficaci, di porre attenzione ai flussi di lavoro ed alle procedure.</i> <i>Riguarda inoltre la capacità di distinguere le priorità e di attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni da altri.</i> <i>Riguarda infine la capacità di rispettare le scadenze anche adottando adeguate metodologie di programmazione del lavoro e di verifica dell'operato.</i>	
LIVELLO 1 Trascura di definire priorità e attribuire l'adeguata importanza ai compiti assegnati. Si limita ad eseguire le istruzioni ricevute e dimostra un grado di autonomia insufficiente nello svolgimento delle procedure. Trascura di tenere sotto controllo le scadenze e conseguentemente talvolta non le rispetta nonostante le sollecitazioni ricevute.	
LIVELLO 2 Svolge in autonomia le procedure standard assegnate, ma ha difficoltà ad intervenire laddove ci sia una criticità che richieda uno scostamento dalle stesse. Comprende in maniera parziale e frammentata il compito assegnato. Le scadenze sono rispettate solo su sollecitazione e pertanto spesso in prossimità delle stesse.	
LIVELLO 3 Svolge in autonomia i compiti assegnati ed è in grado di risolvere esigenze particolari riferibili alle procedure standard. Rispetta le scadenze senza dotarsi di metodologie di programmazione.	
LIVELLO 4 Svolge tutte le procedure assegnate in autonomia, ha sensibilità per priorità e importanza dei diversi compiti e si impegna a trovare soluzioni per problematiche specifiche e/o impreviste. Rispetta le proprie scadenze avvalendosi	

di metodologie di programmazione.	
LIVELLO 5 Ha completa padronanza dei compiti assegnati, gestendoli in autonomia e organizzando anche in maniera proattiva le azioni conseguenti e collegate. Riconosce eventuali scostamenti tra procedure e operatività e si organizza per anticipare le criticità. Programma le proprie attività e riesce a integrare le proprie scadenze con quelle altrui (condivide la propria programmazione delle attività con le colleghe e i colleghi).	
COMUNICAZIONE E CAPACITA' RELAZIONALI <i>E' la capacità di comunicare e intrattenere relazioni positive.</i> <i>Si esprime attraverso:</i> <ul style="list-style-type: none"> • la capacità di adattare le modalità di comunicazione in relazione ai diversi mezzi utilizzati e a seconda delle persone con cui si interagisce • la capacità di ascoltare e di intercettare i bisogni informativi espliciti e impliciti al fine di favorire una piena comprensione delle necessità delle parti interessate. 	
LIVELLO 1 Raramente dimostra di comprendere o di porsi in ascolto delle persone con cui si relaziona. Comunica senza adattarsi alle persone, al contesto e alle diverse variabili comunicative. Nelle interazioni tende ad attivare stili relazionali passivi o aggressivi.	
LIVELLO 2 Si pone in ascolto ma raramente agisce in modo da favorire la comprensione dell'altra persona. Interagisce con frette e risponde alle esigenze informative in modo approssimativo. Nelle relazioni si adatta con fatica alle diverse tipologie di persone.	
LIVELLO 3 E' efficace da un punto di vista comunicativo, manifestando versatilità comunicativa e relazionale che consente un buon adattamento alla situazione. Gestisce con difficoltà comunicazioni in condizioni critiche.	
LIVELLO 4 E' disponibile all'ascolto e si impegna a comprendere gli altri. E' capace di adottare diversi stili relazionali, ma non sempre riesce a farlo in modo strategico. Gestisce in modo consapevole anche comunicazioni in condizioni critiche.	
LIVELLO 5 Manifesta il chiaro desiderio di capire l'altra persona, fa domande, si pone in ascolto proattivo per comprendere. Osserva e intuisce le reazioni altrui al fine di adeguare il proprio comportamento. Utilizza in modo strategico i diversi stili relazionali con la capacità di attivare consapevolmente stili relazionali proattivi (assertivo, affermativo e diplomatico).	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa)

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Possesso delle conoscenze necessarie ad operare nell'ambito di riferimento (es. normativa, orientamenti giurisprudenziali, sistema universitario, procedure, lingua straniera ecc.).					
Capacità di applicare le conoscenze di riferimento al fine di individuare le soluzioni più adeguate nell'ambito dei processi trattati.					
Capacità di utilizzo dei sistemi gestionali in uso.					
Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti informatici più diffusi (es. pacchetto office, Google workspace, ecc.).					

NOTE del valutatore Competenze Tecniche

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	B_C_D_BIBL
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.202- – 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritiene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti delle e degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti delle e degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati.</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1</p>	

Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere)

CAPACITA' DI ANALISI, PROBLEM SOLVING E SPIRITO DI INIZIATIVA <i>E' la capacità di analizzare le cause di un problema, di comprendere i rapporti tra di esse e di individuare possibili soluzioni. Riguarda inoltre la capacità di sperimentare modalità operative diverse rispetto all'esperienza consolidata.</i>	
LIVELLO 1 Raramente rileva tempestivamente il sorgere di una criticità. Di fronte a un problema si pone in modo inattivo/indolente ed evita di chiedere il supporto delle colleghe e dei colleghi e della/del responsabile.	
LIVELLO 2 Individua criticità semplici ma raramente dimostra autonomia nell'attuare soluzioni e/o miglioramenti. Fatica a discostarsi da metodologie consolidate.	
LIVELLO 3 Riconosce l'insorgere di un problema e l'analizza identificando semplici relazioni di causa effetto. È in grado di definire le priorità e di prendere decisioni limitate ad una unica soluzione, sulla base dell'esperienza consolidata. Mette in pratica la soluzione individuata. Coinvolge colleghe, colleghi e responsabile in caso di difficoltà a risolvere la problematica.	
LIVELLO 4 Esamina sistematicamente le diverse situazioni ed è in grado di identificare complesse relazioni causa effetto e di proporre una gamma di possibili soluzioni. In accordo con colleghe, colleghi e responsabile, applica la soluzione migliore e ne verifica l'esito.	
LIVELLO 5 Sperimenta più modelli di analisi della situazione in modo da identificare e valutare le diverse fonti di problemi, individuando le possibili soluzioni. Ha un approccio proattivo rispetto alla possibilità di prevedere ostacoli e di decidere in anticipo le azioni da compiere per evitarli (considera i pro e i contro di ogni soluzione). Monitora attentamente gli esiti della soluzione proposta e applicata e, laddove riscontra degli scostamenti, è in grado di ridefinire l'azione.	
ORGANIZZAZIONE, GESTIONE AUTONOMA DEL TEMPO E DEI COMPITI OPERATIVI E AFFIDABILITA' <i>E' la capacità di avere un approccio sistemico nello svolgimento delle proprie attività, di proporre e adottare metodi di lavoro efficaci, di porre attenzione ai flussi di lavoro ed alle procedure. Riguarda inoltre la capacità di distinguere le priorità e di attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni da altri. Riguarda infine la capacità di rispettare le scadenze anche adottando adeguate metodologie di programmazione del lavoro e di verifica dell'operato.</i>	
LIVELLO 1 Trascura di definire priorità e attribuire l'adeguata importanza ai compiti assegnati. Si limita ad eseguire le istruzioni ricevute e dimostra un grado di autonomia insufficiente nello svolgimento delle procedure. Trascura di tenere sotto controllo le scadenze e conseguentemente talvolta non le rispetta nonostante le sollecitazioni ricevute.	
LIVELLO 2 Svolge in autonomia le procedure standard assegnate, ma ha difficoltà ad intervenire laddove ci sia una criticità che richieda uno scostamento dalle stesse. Comprende in maniera parziale e frammentata il compito assegnato. Le scadenze sono rispettate solo su sollecitazione e pertanto spesso in prossimità delle stesse.	
LIVELLO 3 Svolge in autonomia i compiti assegnati ed è in grado di risolvere esigenze particolari riferibili alle procedure standard. Rispetta le scadenze senza dotarsi di metodologie di programmazione.	
LIVELLO 4 Svolge tutte le procedure assegnate in autonomia, ha sensibilità per priorità e importanza dei diversi compiti e si impegna a trovare soluzioni per problematiche specifiche e/o impreviste. Rispetta le proprie scadenze avvalendosi di metodologie di programmazione.	
LIVELLO 5 Ha completa padronanza dei compiti assegnati, gestendoli in autonomia e organizzando anche in maniera	

<p>proattiva le azioni conseguenti e collegate. Riconosce eventuali scostamenti tra procedure e operatività e si organizza per anticipare le criticità. Programma le proprie attività e riesce a integrare le proprie scadenze con quelle altrui (condivide la propria programmazione delle attività con le colleghe e i colleghi).</p>	
<p>COMUNICAZIONE E CAPACITA' RELAZIONALI <i>E' la capacità di comunicare e intrattenere relazioni positive.</i> <i>Si esprime attraverso:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>la capacità di adattare le modalità di comunicazione in relazione ai diversi mezzi utilizzati e a seconda delle persone con cui si interagisce</i> • <i>la capacità di ascoltare e di intercettare i bisogni informativi espliciti e impliciti al fine di favorire una piena comprensione delle necessità delle parti interessate.</i> 	
<p>LIVELLO 1 Raramente dimostra di comprendere o di porsi in ascolto delle persone con cui si relaziona. Comunica senza adattarsi alle persone, al contesto e alle diverse variabili comunicative. Nelle interazioni tende ad attivare stili relazionali passivi o aggressivi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si pone in ascolto ma raramente agisce in modo da favorire la comprensione dell'altra persona. Interagisce con frettezza e risponde alle esigenze informative in modo approssimativo. Nelle relazioni si adatta con fatica alle diverse tipologie di persone.</p>	
<p>LIVELLO 3 E' efficace da un punto di vista comunicativo, manifestando versatilità comunicativa e relazionale che consente un buon adattamento alla situazione. Gestisce con difficoltà comunicazioni in condizioni critiche.</p>	
<p>LIVELLO 4 E' disponibile all'ascolto e si impegna a comprendere gli altri. E' capace di adottare diversi stili relazionali, ma non sempre riesce a farlo in modo strategico. Gestisce in modo consapevole anche comunicazioni in condizioni critiche.</p>	
<p>LIVELLO 5 Manifesta il chiaro desiderio di capire l'altra persona, fa domande, si pone in ascolto proattivo per comprendere. Osserva e intuisce le reazioni altrui al fine di adeguare il proprio comportamento. Utilizza in modo strategico i diversi stili relazionali con la capacità di attivare consapevolmente stili relazionali proattivi (assertivo, affermativo e diplomatico).</p>	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa).

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Capacità di reperire le informazioni bibliografiche.					
Padronanza nell'utilizzo dei gestionali del settore biblioteche.					
Conoscenza del patrimonio bibliografico e gestione delle collezioni (cartacee e digitali).					
Competenze nell'utilizzo dei principali strumenti informatici in uso nel settore biblioteche (pacchetto office, gmail, ticket, Google drive, scanner e multifunzione).					

NOTE del valutatore Competenze Tecniche

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	B_C_D_TSE
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	TECNICO DEI SERVIZI DI EDILIZIA E MANUTENZIONE
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.202- – 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, e resta rigidamente attaccato al proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri)</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritiene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati.</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale</p>	

atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere).

RELAZIONE E COMUNICAZIONE <i>È la capacità di comunicare e intrattenere relazioni positive con altre persone, quali docenti, colleghe e colleghi, studentesse e studenti e personale esterno. Si esprime attraverso la capacità di:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • ascoltare; • favorire una piena comprensione (es. riformulazioni, domande aperte, ...) per agire in modo concreto e adeguato; • adattare la comunicazione alle diverse variabili (es. altra persona, obiettivo, mezzi, ...); • attivare consapevolmente e strategicamente stili relazionali proattivi (assertivo, affermativo e diplomatico). 	
LIVELLO 1 Raramente dimostra di mettersi in posizione di ascolto. Interagisce senza adattare la comunicazione (verbale e non verbale) alla persona, agli obiettivi e ai mezzi. Nelle relazioni tende ad attivare stili relazionali passivi e/o aggressivi.	
LIVELLO 2 Se interpellato/a direttamente si pone in ascolto ma raramente agisce in modo da favorire la comprensione dell'altra persona e adatta solo parzialmente la comunicazione alle diverse variabili (es. persona, mezzi, obiettivi). Nelle relazioni adotta stili proattivi in modo discontinuo.	
LIVELLO 3 E' disponibile all'ascolto e si attiva per comprendere le altre persone; manifesta versatilità comunicativa che consente un buon adattamento alle diverse situazioni. Gestisce con difficoltà relazioni in condizioni critiche.	
LIVELLO 4 E' disponibile all'ascolto, si attiva per comprendere le altre persone e le invita ad aprirsi. È capace di adottare diversi stili relazionali ma non sempre riesce a farlo in modo strategico. Gestisce in modo ottimale anche comunicazioni in condizioni critiche.	
LIVELLO 5 Manifesta il chiaro desiderio di capire l'altra persona, fa domande, è in ascolto e si attiva per comprendere. Attraverso l'ascolto e l'osservazione intuisce le reazioni della persona con cui si relaziona ed adegua il proprio comportamento. Utilizza in modo consapevole e strategico i diversi stili relazionali.	
ATTENZIONE, QUALITÀ E METODO <i>È la capacità di portare a termine gli impegni assunti e di garantire il livello di qualità richiesto nel rispetto delle scadenze.</i> <i>Implica quindi:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • attenzione alla precisione e all'ordine nello svolgimento delle attività e nell'eventuale redazione della relativa documentazione; • attenzione alla qualità del lavoro; • pianificazione delle attività e del metodo di lavoro, nel rispetto delle scadenze; • azioni volte a mantenere o aumentare l'ordine e la qualità, condividendole con le persone interessate (es. docenti, gruppo di lavoro, ecc.). 	
LIVELLO 1 Rispetta raramente gli impegni presi. Nonostante operi in un contesto con evidenti problemi derivanti dalla confusione dimostra scarso interesse all'ordine ed alla qualità. Trascura di tenere sotto controllo le scadenze.	
LIVELLO 2 Mantiene l'ordine delle attività di competenza e rispetta il mandato ma trascura i dettagli. Tralascia di svolgere azioni utili a verificare la qualità del lavoro svolto. Talvolta le scadenze non sono rispettate o spesso si arriva a ridosso delle stesse.	
LIVELLO 3 Presta attenzione nell'eseguire il lavoro. Pone in essere efficaci azioni di verifica sulla qualità del lavoro svolto. Rispetta le scadenze ma senza applicare metodologie di pianificazione.	
LIVELLO 4	

Rispetta i compiti affidatigli e controlla scrupolosamente il proprio lavoro prima di ritenerlo concluso. Mostra attenzione ai dettagli ed alla qualità con cui presenta il suo operato. Rispetta le scadenze con metodologie di pianificazione.	
LIVELLO 5 Porta a termine le attività intraprese. Controlla regolarmente e sistematicamente la qualità del proprio lavoro, verificandone l'aderenza con il mandato ricevuto. Pianifica le proprie attività e riesce a conciliare le proprie scadenze con quelle delle altre persone coinvolte. Intraprende azioni volte a mantenere o aumentare l'ordine e la qualità, condividendole con le persone interessate (es. docenti, gruppo di lavoro, ecc.).	
GESTIONE AUTONOMA DEI COMPITI, SPIRITO DI INIZIATIVA <i>È la capacità di:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti;</i> • <i>avere una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, sapendo distinguere fra priorità di importanza e priorità temporali;</i> • <i>avanzare proposte significative e realizzabili finalizzate a migliorare il contesto lavorativo.</i> 	
LIVELLO 1 Individua con difficoltà priorità e importanza dei compiti standard. Subisce i compiti assegnati e si limita ad eseguire le istruzioni ricevute.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti standard assegnati ma senza riuscire a sviluppare i singoli temi in autonomia, cercando conferma su quanto svolto o da svolgere da colleghe, colleghi e referenti. Raramente riesce a far fronte ad esigenze particolari riferibili a compiti standard, pur ottenendo in alcuni casi risultati positivi. Trascura di distinguere priorità e importanza dei compiti assegnati.	
LIVELLO 3 Svolge in autonomia i compiti assegnati. È solitamente in grado di individuare priorità e importanza dei diversi compiti tenuto conto del contesto lavorativo. Riconosce le opportunità o le problematiche che si presentano ed è incline ad avanzare proposte per far fronte ad esigenze particolari riferibili ai compiti standard.	
LIVELLO 4 Ha completa autonomia nello svolgimento di tutti i compiti assegnati. Ha capacità di distinguere per priorità e importanza i diversi compiti. Spesso avanza proposte per trovare soluzioni a problematiche fuori standard al fine di migliorare il contesto lavorativo.	
LIVELLO 5 Ha completa padronanza delle procedure e dei compiti assegnati, gestendoli in autonomia. Organizza la propria attività distinguendo priorità e importanza. Riconosce eventuali scostamenti tra procedure e operatività e propone integrazioni e modifiche volte a migliorare il contesto lavorativo, condividendole con il team.	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa)

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Cura e manutenzione delle attrezzature in dotazione (uso e rimessaggio).					
Conoscenza delle norme in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro e di utilizzo dei dispositivi di protezione individuale.					
Conoscenza dei materiali, dei prodotti e delle modalità di utilizzo in riferimento alle specifiche attività.					
Capacità di individuare soluzioni operative adeguate.					

NOTE del valutatore Competenze Tecniche

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	B_C_D_TSE
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	TECNICO INFORMATICO BACK OFFICE
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.202- – 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritiene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati.</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale</p>	

atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere).

APERTURA ALL'APPRENDIMENTO E RICERCA INFORMAZIONI <i>È la propensione all'apprendimento e all'aggiornamento continuo, alla conoscenza delle normative vigenti e alla individuazione delle soluzioni tecniche applicabili. Si sostanzia nella capacità di ricercare e proporre soluzioni anche innovative.</i>	
LIVELLO 1 Raramente ricerca informazioni oltre quelle già disponibili. Raramente si aggiorna e investe energie e tempo nell'apprendimento autonomo, anche se sollecitato.	
LIVELLO 2 Apprende, se sollecitata/o, solo quanto necessario per svolgere i compiti assegnati e le attività afferenti alla propria dimensione lavorativa. Fa domande di routine e utilizza le informazioni facilmente disponibili.	
LIVELLO 3 Si attiva autonomamente per apprendere quanto necessario allo svolgimento dei compiti e delle attività afferenti alla propria dimensione lavorativa. Si informa su altre possibili fonti di informazione oltre a quelle già facilmente disponibili.	
LIVELLO 4 Si attiva per apprendere autonomamente, raccoglie dati e ricerca informazioni di dettaglio che possono essere utili anche in futuro. Approfondisce la situazione ed amplia le conoscenze utili di contesto.	
LIVELLO 5 Accresce il proprio livello di apprendimento e si aggiorna per avere una comprensione della materia ampia e sistematica. Coinvolge altre persone nell'attività di ricerca delle informazioni. Condivide con il team le informazioni acquisite, l'esito dell'analisi di contesto e le soluzioni anche innovative individuate.	
PROBLEM SOLVING <i>Comporta la capacità di scomporre un problema nei singoli elementi, individuando tra le parti relazioni causa-effetto, al fine di definire e identificare più soluzioni. Da un buon problem solving deriva la capacità di pianificare ed organizzare le attività.</i>	
LIVELLO 1 Esegue le attività lavorative nell'ordine in cui si presentano, senza porle in relazione tra loro anche quando il collegamento è evidente.	
LIVELLO 2 È in grado di scomporre i problemi o le situazioni in elenchi di attività e di individuare semplici relazioni di causa-effetto fra di esse.	
LIVELLO 3 Riconosce i rapporti fra più parti di un problema ed identifica le principali relazioni di causa-effetto. È in grado di definire priorità in ordine di importanza e di prendere decisioni nell'ambito di diretta competenza.	
LIVELLO 4 È in grado di scomporre situazioni di media complessità in più parti in modo da semplificarne l'analisi e la gestione. È in grado di identificare più cause dello stesso fenomeno e di definire una gamma multipla di possibili scenari. È in grado di pianificare ed organizzare attività di media complessità.	
LIVELLO 5 È in grado di scomporre situazioni di elevata complessità. È in grado di identificare più cause dello stesso fenomeno e di definire una gamma multipla di possibili scenari, individuando i pro e contro di ogni soluzione. È in grado di prevedere ostacoli e di decidere in anticipo le azioni da compiere per prevenirle. È in grado di pianificare ed organizzare attività di elevata complessità.	
INNOVAZIONE E CREATIVITA' <i>Comporta la capacità di individuare modalità di operare diverse da quelle consolidate arrivando a produrre idee e percorsi risolutivi nuovi, rielaborando dati conosciuti e formulando ipotesi non sperimentate, puntando a migliorare continuamente i metodi di lavoro e la qualità dei servizi offerti. Si sostanzia nella capacità di ricercare e proporre metodi innovativi.</i>	
LIVELLO 1	

Raramente propone soluzioni e rifiuta di accettare metodi innovativi.	
LIVELLO 2 Propone metodi innovativi solo in alcune occasioni e accetta i nuovi metodi proposti solo dietro sollecitazione.	
LIVELLO 3 E' solitamente in grado di individuare nuovi metodi innovativi, dimostrandosi disponibile a recepire le indicazioni utili a implementare il processo innovativo.	
LIVELLO 4 Individua metodi innovativi, rielaborando dati conosciuti e formulando ipotesi non sperimentate. Dimostra adeguato grado di autonomia nella loro applicazione.	
LIVELLO 5 Apporta con continuità innovazione, utilizzando le conoscenze autonomamente acquisite, sia con riferimento alle modalità di lavoro che alla qualità dei servizi offerti. Condivide con il team i metodi innovativi individuati e applicati.	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare) distinte per famiglia professionale. L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa)

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Capacità di redigere e interpretare documentazione tecnica anche in riferimento all'applicazione di norme e regolamenti.					
Capacità di gestire le richieste degli utenti e migliorare e/o implementare i servizi digitali al fine di risolvere le problematiche.					
Conoscenza e capacità di gestione e implementazione delle infrastrutture, dei sistemi, delle applicazioni, dei servizi digitali e dei dispositivi.					
Capacità e attenzione alla sicurezza informatica delle infrastrutture, dei sistemi, delle applicazioni, dei servizi digitali e dei dispositivi.					

NOTE del valutatore Competenze Tecniche

FACSIMILE

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	B_C_D_TSE
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	TECNICO INFORMATICO HELP DESK
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.202- – 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità intendiamo sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, e resta rigidamente attaccato al proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui ed è disposto a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.)</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritiene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati.</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale</p>	

atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere).

COMUNICAZIONE E GESTIONE ASSERTIVA DELLE RELAZIONI <i>Comporta la capacità di comunicare e di interagire positivamente con gli interlocutori, adottando un idoneo stile relazionale.</i> <i>Comporta altresì capacità di ascolto attivo per favorire una piena comprensione delle richieste e l'individuazione di idonee soluzioni.</i>	
LIVELLO 1 Raramente si pone all'ascolto attivo e all'individuazione degli elementi utili a comprendere pienamente la richiesta, che rimane spesso irrisolta. Riporta informazioni non puntuali o non pertinenti. Nelle relazioni tende ad attivare stili relazionali passivi e/o aggressivi.	
LIVELLO 2 Si pone in ascolto attivo in maniera discontinua pur manifestando una certa disponibilità. Individua elementi utili a comprendere la richiesta solo se strettamente attinenti alla propria area di competenza. Riporta informazioni parziali, non incidendo positivamente sui tempi di risoluzione. Nelle relazioni adotta stili adeguati in modo non continuativo.	
LIVELLO 3 Comunica positivamente e si pone spesso in ascolto attivo. Comprende e riporta in modo adeguato le richieste, favorendone la risoluzione. Ha difficoltà nella gestione di comunicazioni in condizioni critiche. Nelle relazioni adotta spesso stili adeguati.	
LIVELLO 4 E' efficace dal punto di vista comunicativo, si pone quasi sempre in ascolto attivo. Comprende le richieste e si attiva per la loro adeguata risoluzione. Gestisce in modo adeguato le comunicazioni in condizioni critiche. Nelle relazioni adotta quasi sempre stili adeguati.	
LIVELLO 5 E' particolarmente efficace dal punto di vista comunicativo e ha una spiccata propensione all'ascolto attivo. Comprende pienamente le richieste, individua e implementa soluzioni, anche innovative, finalizzate ad anticipare l'insorgere di ulteriori analoghe problematiche. Condivide le informazioni con il team. Gestisce in modo ottimale le comunicazioni, anche in condizioni critiche. Nelle relazioni adotta sempre stili adeguati.	
PROBLEM SOLVING <i>Comporta la capacità di scomporre un problema nei singoli elementi, individuando tra le parti relazioni causa-effetto, al fine di definire e identificare più soluzioni. Da un buon problem solving deriva la capacità di pianificare ed organizzare le attività.</i>	
LIVELLO 1 Esegue le attività lavorative nell'ordine in cui si presentano, senza porle in relazione tra loro anche quando il collegamento è evidente.	
LIVELLO 2 È in grado di scomporre i problemi o le situazioni in elenchi di attività e di individuare semplici relazioni di causa-effetto fra di esse.	
LIVELLO 3 Riconosce i rapporti fra più parti di un problema ed identifica le principali relazioni di causa-effetto. È in grado di definire priorità in ordine di importanza e di prendere decisioni nell'ambito di diretta competenza.	
LIVELLO 4 È in grado di scomporre situazioni di media complessità in più parti in modo da semplificarne l'analisi e la gestione. È in grado di identificare più cause dello stesso fenomeno e di definire una gamma multipla di possibili scenari. È in grado di pianificare ed organizzare attività di media complessità.	
LIVELLO 5 E' in grado di scomporre situazioni di elevata complessità. È in grado di identificare più cause dello stesso fenomeno e di definire una gamma multipla di possibili scenari, individuando i pro e contro di ogni soluzione. È in grado di prevedere ostacoli e di decidere in anticipo le azioni da compiere per prevenirle. È in grado di pianificare ed organizzare attività di elevata complessità.	

<p>AUTOCONTROLLO E GESTIONE DELLA PRESSIONE LAVORATIVA <i>Comporta la consapevolezza del proprio stato emotivo e la capacità di percepire, riconoscere ed esprimere le proprie emozioni in modo adeguato al contesto.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Fatica a controllare le emozioni e, perdendo di vista l'obiettivo, reagisce impulsivamente, trascurando l'impatto relazionale e le possibili conseguenze. Le frustrazioni sono poco tollerate ed espresse in modo istintivo.</p>	
<p>LIVELLO 2 E' tendenzialmente poco paziente e, in tale occorrenza, le emozioni espresse hanno effetti negativi sulle relazioni e interferiscono con l'efficacia lavorativa.</p>	
<p>LIVELLO 3 Di norma gestisce in maniera soddisfacente la pressione lavorativa e non permette alle emozioni di interferire con le attività da svolgere. In condizione di pressione particolare, manifesta la propria frustrazione con modalità non sempre adeguate.</p>	
<p>LIVELLO 4 Gestisce in maniera adeguata la pressione lavorativa e non permette alle emozioni di interferire con le attività da svolgere. Affronta in modo costruttivo situazioni di particolare pressione.</p>	
<p>LIVELLO 5 Gestisce in maniera ottimale la pressione lavorativa. Percepisce, riconosce ed esprime le proprie emozioni in modo adeguato al contesto, mantiene costantemente relazioni positive e orientamento al risultato. Utilizza modalità diverse per alleggerire eventuali tensioni nel team.</p>	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa)

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Capacità di redigere ed interpretare documentazione tecnica.					
Capacità di gestire le richieste degli utenti al fine di risolvere le problematiche.					
Conoscenza e capacità di risoluzione delle problematiche di primo livello delle infrastrutture, delle applicazioni e dei dispositivi in dotazione ai dipendenti.					
Capacità e attenzione alla sicurezza informatica delle infrastrutture e dei dispositivi.					

NOTE del valutatore Competenze Tecniche

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	B_C_D_TSE
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	TECNICO DEI SERVIZI DI LOGISTICA
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.202- – 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti delle e degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti delle e degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.</p>	
<p>LIVELLO 2</p>	

Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere).

RELAZIONE E COMUNICAZIONE <i>È la capacità di comunicare e intrattenere relazioni positive con altre persone, quali docenti, colleghe e colleghi, studentesse e studenti e personale esterno. Si esprime attraverso la capacità di:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • ascoltare; • favorire una piena comprensione (es. riformulazioni, domande aperte, ...) per agire in modo concreto e adeguato; • adattare la comunicazione alle diverse variabili (es. altra persona, obiettivo, mezzi, ...); • attivare consapevolmente e strategicamente stili relazionali proattivi (assertivo, affermativo e diplomatico). 	
LIVELLO 1 Raramente dimostra di mettersi in posizione di ascolto. Interagisce senza adattare la comunicazione (verbale e non verbale) alla persona, agli obiettivi e ai mezzi. Nelle relazioni tende ad attivare stili relazionali passivi e/o aggressivi.	
LIVELLO 2 Se interpellato/a direttamente si pone in ascolto ma raramente agisce in modo da favorire la comprensione dell'altra persona e adatta solo parzialmente la comunicazione alle diverse variabili (es. persona, mezzi, obiettivi). Nelle relazioni adotta stili proattivi in modo discontinuo.	
LIVELLO 3 E' disponibile all'ascolto e si attiva per comprendere le altre persone; manifesta versatilità comunicativa che consente un buon adattamento alle diverse situazioni. Gestisce con difficoltà relazioni in condizioni critiche.	
LIVELLO 4 E' disponibile all'ascolto, si attiva per comprendere le altre persone e le invita ad aprirsi. È capace di adottare diversi stili relazionali ma non sempre riesce a farlo in modo strategico. Gestisce in modo ottimale anche comunicazioni in condizioni critiche.	
LIVELLO 5 Manifesta il chiaro desiderio di capire l'altra persona, fa domande, è in ascolto e si attiva per comprendere. Attraverso l'ascolto e l'osservazione intuisce le reazioni della persona con cui si relaziona ed adegua il proprio comportamento. Utilizza in modo consapevole e strategico i diversi stili relazionali.	
ATTENZIONE, QUALITÀ E METODO <i>È la capacità di portare a termine gli impegni assunti e di garantire il livello di qualità richiesto nel rispetto delle scadenze.</i> <i>Implica quindi:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • attenzione alla precisione e all'ordine nello svolgimento delle attività e nell'eventuale redazione della relativa documentazione; • attenzione alla qualità del lavoro; • pianificazione delle attività e del metodo di lavoro, nel rispetto delle scadenze; • azioni volte a mantenere o aumentare l'ordine e la qualità, condividendole con le persone interessate (es. docenti, gruppo di lavoro, ecc.). 	
LIVELLO 1 Rispetta raramente gli impegni presi. Nonostante operi in un contesto con evidenti problemi derivanti dalla confusione dimostra scarso interesse all'ordine ed alla qualità. Trascura di tenere sotto controllo le scadenze.	
LIVELLO 2 Mantiene l'ordine delle attività di competenza e rispetta il mandato ma trascura i dettagli. Tralascia di svolgere azioni utili a verificare la qualità del lavoro svolto. Talvolta le scadenze non sono rispettate o spesso si arriva a ridosso delle stesse.	
LIVELLO 3 Presta attenzione nell'eseguire il lavoro. Pone in essere efficaci azioni di verifica sulla qualità del lavoro svolto. Rispetta le scadenze ma senza applicare metodologie di pianificazione.	
LIVELLO 4 Rispetta i compiti affidatigli e controlla scrupolosamente il proprio lavoro prima di ritenerlo concluso. Mostra attenzione ai dettagli ed alla qualità con cui presenta il suo operato. Rispetta le scadenze con metodologie di pianificazione.	
LIVELLO 5 Porta a termine le attività intraprese. Controlla regolarmente e sistematicamente la qualità del proprio lavoro, verificandone l'aderenza con il mandato ricevuto. Pianifica le proprie attività e riesce a conciliare le proprie	

scadenze con quelle delle altre persone coinvolte. Intraprende azioni volte a mantenere o aumentare l'ordine e la qualità, condividendole con le persone interessate (es. docenti, gruppo di lavoro, ecc.).

<p>GESTIONE AUTONOMA DEI COMPITI, SPIRITO DI INIZIATIVA <i>È la capacità di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti;</i> • <i>avere una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, sapendo distinguere fra priorità di importanza e priorità temporali;</i> • <i>avanzare proposte significative e realizzabili finalizzate a migliorare il contesto lavorativo.</i> 	
<p>LIVELLO 1 Individua con difficoltà priorità e importanza dei compiti standard. Subisce i compiti assegnati e si limita ad eseguire le istruzioni ricevute.</p>	
<p>LIVELLO 2 Svolge i compiti standard assegnati ma senza riuscire a sviluppare i singoli temi in autonomia, cercando conferma su quanto svolto o da svolgere da colleghe, colleghi e referenti. Raramente riesce a far fronte ad esigenze particolari riferibili a compiti standard, pur ottenendo in alcuni casi risultati positivi. Trascura di distinguere priorità e importanza dei compiti assegnati.</p>	
<p>LIVELLO 3 Svolge in autonomia i compiti assegnati. È solitamente in grado di individuare priorità e importanza dei diversi compiti tenuto conto del contesto lavorativo. Riconosce le opportunità o le problematiche che si presentano ed è incline ad avanzare proposte per far fronte ad esigenze particolari riferibili ai compiti standard.</p>	
<p>LIVELLO 4 Ha completa autonomia nello svolgimento di tutti i compiti assegnati. Ha capacità di distinguere per priorità e importanza i diversi compiti. Spesso avanza proposte per trovare soluzioni a problematiche fuori standard al fine di migliorare il contesto lavorativo.</p>	
<p>LIVELLO 5 Ha completa padronanza delle procedure e dei compiti assegnati, gestendoli in autonomia. Organizza la propria attività distinguendo priorità e importanza. Riconosce eventuali scostamenti tra procedure e operatività e propone integrazioni e modifiche volte a migliorare il contesto lavorativo, condividendole con il team.</p>	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa)

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Cura e utilizzo delle strumentazioni e/o degli spazi.					
Rispetto delle norme in materia di sicurezza nel luogo di lavoro.					
Capacità di individuare soluzioni operative adeguate.					
Capacità di utilizzo di sistemi informatici (es. Google Workspace).					

NOTE del valutatore Competenze Tecniche

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	B_C_D_TSE
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	TECNICO SCIENTIFICO AREA DIDATTICA/RICERCA
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.202- – 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritiene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti delle e degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti delle e degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati.</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a</p>	

imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere).

RELAZIONE E COMUNICAZIONE <i>È la capacità di comunicare e intrattenere relazioni positive con altre persone, quali docenti, colleghe e colleghi, studentesse e studenti e personale esterno. Si esprime attraverso la capacità di:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • ascoltare; • favorire una piena comprensione (es. riformulazioni, domande aperte, ...) per agire in modo concreto e adeguato; • adattare la comunicazione alle diverse variabili (es. altra persona, obiettivo, mezzi, ...); • attivare consapevolmente e strategicamente stili relazionali proattivi (assertivo, affermativo e diplomatico). 	
LIVELLO 1 Raramente dimostra di mettersi in posizione di ascolto. Interagisce senza adattare la comunicazione (verbale e non verbale) alla persona, agli obiettivi e ai mezzi. Nelle relazioni tende ad attivare stili relazionali passivi e/o aggressivi.	
LIVELLO 2 Se interpellato/a direttamente si pone in ascolto ma raramente agisce in modo da favorire la comprensione dell'altra persona e adatta solo parzialmente la comunicazione alle diverse variabili (es. persona, mezzi, obiettivi). Nelle relazioni adotta stili proattivi in modo discontinuo.	
LIVELLO 3 E' disponibile all'ascolto e si attiva per comprendere le altre persone; manifesta versatilità comunicativa che consente un buon adattamento alle diverse situazioni. Gestisce con difficoltà relazioni in condizioni critiche.	
LIVELLO 4 E' disponibile all'ascolto, si attiva per comprendere le altre persone e le invita ad aprirsi. È capace di adottare diversi stili relazionali ma non sempre riesce a farlo in modo strategico. Gestisce in modo ottimale anche comunicazioni in condizioni critiche.	
LIVELLO 5 Manifesta il chiaro desiderio di capire l'altra persona, fa domande, è in ascolto e si attiva per comprendere. Attraverso l'ascolto e l'osservazione intuisce le reazioni della persona con cui si relaziona ed adegua il proprio comportamento. Utilizza in modo consapevole e strategico i diversi stili relazionali.	
ATTENZIONE, QUALITÀ E METODO <i>È la capacità di portare a termine gli impegni assunti e di garantire il livello di qualità richiesto nel rispetto delle scadenze.</i> <i>Implica quindi:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • attenzione alla precisione e all'ordine nello svolgimento delle attività e nell'eventuale redazione della relativa documentazione; • attenzione alla qualità del lavoro; • pianificazione delle attività e del metodo di lavoro, nel rispetto delle scadenze; • azioni volte a mantenere o aumentare l'ordine e la qualità, condividendole con gli altri (es. docenti, colleghi, team, ecc.). 	
LIVELLO 1 Rispetta raramente gli impegni presi. Nonostante operi in un contesto con evidenti problemi derivanti dalla confusione dimostra scarso interesse all'ordine ed alla qualità. Trascura di tenere sotto controllo le scadenze.	
LIVELLO 2 Mantiene l'ordine delle attività di competenza e rispetta il mandato ma trascura i dettagli. Tralascia di svolgere azioni utili a verificare la qualità del lavoro svolto. Talvolta le scadenze non sono rispettate o spesso si arriva a ridosso delle stesse.	
LIVELLO 3 Presta attenzione nell'eseguire il lavoro. Pone in essere efficaci azioni di verifica sulla qualità del lavoro svolto. Rispetta le scadenze ma senza applicare metodologie di pianificazione.	
LIVELLO 4 Rispetta i compiti affidatigli e controlla scrupolosamente il proprio lavoro prima di ritenerlo concluso. Mostra	

<p>attenzione ai dettagli ed alla qualità con cui presenta il suo operato. Rispetta le scadenze con metodologie di pianificazione.</p> <p>LIVELLO 5 Porta a termine le attività intraprese. Controlla regolarmente e sistematicamente la qualità del proprio lavoro, verificandone l'aderenza con il mandato ricevuto. Pianifica le proprie attività e riesce a conciliare le proprie scadenze con quelle delle altre persone coinvolte. Intraprende azioni volte a mantenere o aumentare l'ordine e la qualità, condividendole con le persone interessate (es. docenti, gruppo di lavoro, ecc.).</p> <p>ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E VISIONE SISTEMICA E INNOVATIVITÀ È la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • porre attenzione ai flussi di lavoro e alle procedure, • avere un approccio sistemico nello svolgimento delle proprie attività; proporre e adottare metodi di lavoro efficaci; distinguere fra priorità di importanza e priorità temporali; • individuare modalità operative diverse dall'esperienza consolidata arrivando a proporre idee e percorsi risolutivi nuovi, organizzazione e metodi di lavoro e a condividerli. 	
<p>LIVELLO 1 Recepisce indifferentemente gli input che riceve senza elaborare un piano di azione. Demanda alle persone con cui interagisce la visione generale del problema e si limita ad eseguire le istruzioni ricevute.</p>	
<p>LIVELLO 2 Elabora un piano di azione approssimativo e/o parziale senza riuscire a sviluppare i singoli temi in autonomia, cercando conferma su quanto svolto o da svolgere da colleghi e referenti. Ha una limitata visione sistemica nella risoluzione del compito assegnato, pur ottenendo in alcuni casi risultati positivi. Trascura di distinguere priorità e importanza dei compiti assegnati.</p>	
<p>LIVELLO 3 Pone attenzione ai flussi di lavoro e alle procedure svolgendo in autonomia i compiti assegnati. È solitamente in grado di individuare priorità e importanza dei diversi compiti. Raramente cerca soluzioni innovative, seppur capace di far fronte ad esigenze particolari riferibili ai compiti standard.</p>	
<p>LIVELLO 4 Ha completa autonomia e condivisione nella realizzazione dei compiti assegnati. Ha capacità di distinguere per priorità e importanza i diversi compiti. Si impegna a cercare soluzioni per le problematiche fuori standard da applicare anche in un momento futuro.</p>	
<p>LIVELLO 5 Ha completa padronanza dei compiti assegnati, gestendoli in autonomia e organizzando anche in maniera proattiva le azioni conseguenti e collegate. Dà il giusto peso alle attività e alle priorità. Suggerisce idee, soluzioni, metodi e approcci migliorativi e innovativi, condividendoli con il team.</p>	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa)

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Capacità di reperimento ed elaborazione dati, stesura di rapporti di analisi.					
Possesso delle conoscenze necessarie ad operare nell'ambito di riferimento (es. normativa, procedure e tecniche di esecuzione, lingua inglese ecc.).					
Capacità di applicare le conoscenze di riferimento al fine di individuare le soluzioni più adeguate nell'ambito dei processi trattati.					
Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti informatici più diffusi (es. pacchetto office, Google workspace, ecc.).					

NOTE del valutatore Competenze Tecniche

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	B_C_D_TSE
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	TECNICO DI SUPPORTO ORGANIZZATIVO DIDATTICA E RICERCA
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.202- – 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritiene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti delle e degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti delle e degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a</p>	

imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere).

RELAZIONE E COMUNICAZIONE <i>È la capacità di comunicare e intrattenere relazioni positive con altre persone, quali docenti, colleghe e colleghi, studentesse e studenti e personale esterno. Si esprime attraverso la capacità di:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • ascoltare; • favorire una piena comprensione (es. riformulazioni, domande aperte, ...) per agire in modo concreto e adeguato; • adattare la comunicazione alle diverse variabili (es. altra persona, obiettivo, mezzi, ...); • attivare consapevolmente e strategicamente stili relazionali proattivi (assertivo, affermativo e diplomatico). 	
LIVELLO 1 Raramente dimostra di mettersi in posizione di ascolto. Interagisce senza adattare la comunicazione (verbale e non verbale) alla persona, agli obiettivi e ai mezzi. Nelle relazioni tende ad attivare stili relazionali passivi e/o aggressivi.	
LIVELLO 2 Se interpellato/a direttamente si pone in ascolto ma raramente agisce in modo da favorire la comprensione dell'altra persona e adatta solo parzialmente la comunicazione alle diverse variabili (es. persona, mezzi, obiettivi). Nelle relazioni adotta stili proattivi in modo discontinuo.	
LIVELLO 3 E' disponibile all'ascolto e si attiva per comprendere le altre persone; manifesta versatilità comunicativa che consente un buon adattamento alle diverse situazioni. Gestisce con difficoltà relazioni in condizioni critiche.	
LIVELLO 4 E' disponibile all'ascolto, si attiva per comprendere le altre persone e le invita ad aprirsi. È capace di adottare diversi stili relazionali ma non sempre riesce a farlo in modo strategico. Gestisce in modo ottimale anche comunicazioni in condizioni critiche.	
LIVELLO 5 Manifesta il chiaro desiderio di capire l'altra persona, fa domande, è in ascolto e si attiva per comprendere. Attraverso l'ascolto e l'osservazione intuisce le reazioni della persona con cui si relaziona ed adegua il proprio comportamento. Utilizza in modo consapevole e strategico i diversi stili relazionali.	
ATTENZIONE, QUALITÀ E METODO <i>È la capacità di portare a termine gli impegni assunti e di garantire il livello di qualità richiesto nel rispetto delle scadenze.</i> <i>Implica quindi:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • attenzione alla precisione e all'ordine nello svolgimento delle attività e nell'eventuale redazione della relativa documentazione; • attenzione alla qualità del lavoro; • pianificazione delle attività e del metodo di lavoro, nel rispetto delle scadenze; • azioni volte a mantenere o aumentare l'ordine e la qualità, condividendole con le persone interessate (es. docenti, gruppo di lavoro, ecc.). 	
LIVELLO 1 Rispetta raramente gli impegni presi. Nonostante operi in un contesto con evidenti problemi derivanti dalla confusione dimostra scarso interesse all'ordine ed alla qualità. Trascura di tenere sotto controllo le scadenze.	
LIVELLO 2 Mantiene l'ordine delle attività di competenza e rispetta il mandato ma trascura i dettagli. Tralascia di svolgere azioni utili a verificare la qualità del lavoro svolto. Talvolta le scadenze non sono rispettate o spesso si arriva a ridosso delle stesse.	
LIVELLO 3 Presta attenzione nell'eseguire il lavoro. Pone in essere efficaci azioni di verifica sulla qualità del lavoro svolto. Rispetta le scadenze ma senza applicare metodologie di pianificazione.	
LIVELLO 4	

Rispetta i compiti affidatigli e controlla scrupolosamente il proprio lavoro prima di ritenerlo concluso. Mostra attenzione ai dettagli ed alla qualità con cui presenta il suo operato. Rispetta le scadenze con metodologie di pianificazione.	
LIVELLO 5 Porta a termine le attività intraprese. Controlla regolarmente e sistematicamente la qualità del proprio lavoro, verificandone l'aderenza con il mandato ricevuto. Pianifica le attività e riesce a conciliare le proprie scadenze con quelle delle altre persone coinvolte. Intraprende azioni volte a mantenere o aumentare l'ordine e la qualità, condividendole con le persone interessate (es. docenti, gruppo di lavoro, ecc.).	
GESTIONE AUTONOMA DEI COMPITI, SPIRITO DI INIZIATIVA <i>È la capacità di:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti;</i> • <i>avere una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, sapendo distinguere fra priorità di importanza e priorità temporali;</i> • <i>avanzare proposte significative e realizzabili finalizzate a migliorare il contesto lavorativo.</i> 	
LIVELLO 1 Individua con difficoltà priorità e importanza dei compiti standard. Subisce i compiti assegnati e si limita ad eseguire le istruzioni ricevute.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti standard assegnati ma senza riuscire a sviluppare i singoli temi in autonomia, cercando conferma su quanto svolto o da svolgere da colleghe, colleghi e referenti. Raramente riesce a far fronte ad esigenze particolari riferibili a compiti standard, pur ottenendo in alcuni casi risultati positivi. Trascura di distinguere priorità e importanza dei compiti assegnati.	
LIVELLO 3 Svolge in autonomia i compiti assegnati. È solitamente in grado di individuare priorità e importanza dei diversi compiti tenuto conto del contesto lavorativo. Riconosce le opportunità o le problematiche che si presentano ed è incline ad avanzare proposte per far fronte ad esigenze particolari riferibili ai compiti standard.	
LIVELLO 4 Ha completa autonomia nello svolgimento di tutti i compiti assegnati. Ha capacità di distinguere per priorità e importanza i diversi compiti. Spesso avanza proposte per trovare soluzioni a problematiche fuori standard al fine di migliorare il contesto lavorativo.	
LIVELLO 5 Ha completa padronanza delle procedure e dei compiti assegnati, gestendoli in autonomia. Organizza la propria attività distinguendo priorità e importanza. Riconosce eventuali scostamenti tra procedure e operatività e propone integrazioni e modifiche volte a migliorare il contesto lavorativo, condividendole con il team.	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa).

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Capacità di organizzare e/o gestire le attività nelle strutture di afferenza (es. supporto alla gestione e manutenzione della strumentazione, gestione in sicurezza, supporto alle procedure, ecc).					
Possesso delle conoscenze necessarie ad operare nell'ambito di riferimento (es. normativa, procedure e tecniche di esecuzione, lingua inglese ecc.).					
Capacità di applicare le conoscenze di riferimento al fine di individuare le soluzioni più adeguate nell'ambito dei processi trattati.					
Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti informatici più diffusi (es. pacchetto office, Google Workspace, ecc.).					

NOTE del valutatore Competenze Tecniche

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	D_AMM – Titolare di P.O.
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.202- – 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ e ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti delle e degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti delle e degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati.</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale</p>	

atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere).

ESERCIZIO LEADERSHIP: SVILUPPO E CRESCITA COLLABORATRICI E COLLABORATORI <i>È la competenza legata alla capacità di favorire la crescita professionale delle collaboratrici e dei collaboratori, in termini di sviluppo dell'autonomia e della responsabilità. È implicito il desiderio di favorire l'apprendimento attraverso un'appropriata analisi dei bisogni.</i>	
LIVELLO 1 Scoraggia le capacità di apprendimento delle collaboratrici e dei collaboratori esprimendosi per stereotipi o dando giudizi negativi.	
LIVELLO 2 Evita qualsiasi sforzo esplicito per promuovere lo sviluppo delle collaboratrici e dei collaboratori. Pensa unicamente a far bene il proprio lavoro, ponendosi come esempio.	
LIVELLO 3 Esprime occasionalmente feedback positivi o negativi orientati alla crescita, offre consigli utili e specifici. Offre supporto ed assistenza concreti per facilitare il lavoro. In caso di difficoltà tende ad assumere il controllo della situazione non utilizzando appieno lo strumento della delega.	
LIVELLO 4 Rassicura ed incoraggia. Esprime costantemente feedback positivi o negativi orientati alla crescita. Anche in caso di difficoltà si preoccupa della crescita delle collaboratrici e dei collaboratori, esercitando con attenzione lo strumento della delega.	
LIVELLO 5 Premia lo sviluppo ben riuscito delegando pienamente anche nei compiti importanti, garantendo comunque il proprio sostegno nelle situazioni critiche. Incoraggia l'esercizio di autonome responsabilità. Lascia piena libertà di eseguire gli incarichi, consentendo di imparare dagli errori senza farli pesare.	
ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP: GESTIONE DEL TEAM <i>È la capacità di gestire le dinamiche di gruppo, di favorire l'integrazione e l'armonizzazione delle diversità e di salvaguardare il clima all'interno del gruppo.</i>	
LIVELLO 1 Trascura le dinamiche interne del gruppo e con il suo atteggiamento tende a generare o favorire competizioni, rivalità, contrasti e malumori. Mette a repentaglio equità ed equidistanza all'interno del gruppo. Ostacola l'integrazione e lo sviluppo del lavoro di gruppo.	
LIVELLO 2 Coglie eventuali dinamiche disfunzionali nel gruppo ma trascura di intervenire per gestirle. Evita di affrontare situazioni critiche o di disagio all'interno del gruppo.	
LIVELLO 3 Gestisce le dinamiche di gruppo e favorisce il lavoro di gruppo individuando correttamente obiettivi, ruoli, metodi e monitorando i processi comunicativi e relazionali.	
LIVELLO 4 Impegna in maniera ricorsiva e regolare del tempo per far evolvere la maturità del gruppo e/o, laddove rilevi alcuni segnali di malessere del gruppo, si attiva per far emergere fattori e dinamiche che ritiene possano compromettere clima e integrazione. Promuove l'equità, la fiducia e la solidarietà nel gruppo di lavoro.	
LIVELLO 5 Integra quanto descritto nel livello 4 con il trasferimento delle competenze relative alla gestione e al coordinamento dei gruppi di lavoro e alla lettura delle dinamiche più o meno funzionali che un gruppo può incontrare. Favorisce l'emergere e il consolidarsi di atteggiamenti e comportamenti volti a preservare il benessere del team di lavoro.	

<p>CHANGE MANAGEMENT <i>È la capacità di progettare, organizzare, monitorare e supervisionare i processi di cambiamento complesso quali ad esempio l'introduzione di nuovi valori o sistemi di lavoro con un forte impatto sulle procedure consolidate, supportando le persone ad accettare e adattarsi al cambiamento. È anche la capacità di adeguare le proprie priorità alle necessità dell'organizzazione.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si disinteressa assolutamente delle disposizioni dell'organizzazione e porta avanti il suo lavoro in modo svogliato e inefficace. Tende a focalizzarsi sugli obiettivi e priorità della propria funzione. Non condivide le informazioni con collaboratrici e collaboratori, bloccando il coinvolgimento degli stessi nei processi di cambiamento organizzativo.</p>	
<p>LIVELLO 2 Nelle trasformazioni in atto, l'aspetto cui presta maggiore attenzione è la conformità estrinseca alle prescrizioni e alle procedure trascurando la comprensione delle logiche sottostanti. Fa il minimo sforzo indispensabile per adeguarsi alle norme e regole, mantenendo contatti minimi con responsabili, collaboratrici e collaboratori. Con le colleghe e i colleghi di altre funzioni collabora solo se richiamato/a e sollecitato/a.</p>	
<p>LIVELLO 3 Vive positivamente la trasformazione delle funzioni e degli schemi di lavoro interpretandoli, in primo luogo, come una risposta all'esigenza di migliorare i servizi e, in secondo luogo, come una preziosa opportunità di arricchimento professionale. Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi e le decisioni dell'organizzazione. Condivide le informazioni con le colleghe e i colleghi e con il gruppo di lavoro, favorisce la partecipazione al cambiamento anche condividendo gli obiettivi a cui tendere.</p>	
<p>LIVELLO 4 Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro. Mostra forte propensione al cambiamento senza però eludere le difficoltà o evitando il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto. Coinvolge le colleghe e i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti. Si assicura che le collaboratrici e i collaboratori agiscano per facilitare il cambiamento organizzativo, condividendo e illustrando gli obiettivi dell'organizzazione, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e di sviluppo di opportunità.</p>	
<p>LIVELLO 5 Oltre al livello precedente, opera avendo come priorità l'integrazione con le altre funzioni: manifesta proattività nel condividere le informazioni ed è orientato/a a cercare accordi e compromessi per salvaguardare l'obiettivo organizzativo finale; motiva e sostiene le collaboratrici e i collaboratori e il team per superare le fisiologiche resistenze al cambiamento e/o le difficoltà nell'implementazione dello stesso.</p>	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa)

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Possesso delle conoscenze necessarie ad operare nell'ambito di riferimento (es. normativa, orientamenti giurisprudenziali, sistema universitario, procedure, lingua straniera ecc.).					
Capacità di applicare le conoscenze di riferimento al fine di individuare le soluzioni più adeguate nell'ambito dei processi trattati.					
Capacità di utilizzo dei sistemi gestionali in uso.					
Conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti informatici più diffusi (es. pacchetto office, Google workspace, ecc.).					

NOTE del Valutatore Competenze Tecniche

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	D_BIBL – Titolare di P.O.
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.202- – 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritiene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti delle e degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti delle e degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale</p>	

atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere).

ESERCIZIO LEADERSHIP: SVILUPPO E CRESCITA COLLABORATRICI E COLLABORATORI <i>È la competenza legata alla capacità di favorire la crescita professionale delle collaboratrici e dei collaboratori, in termini di sviluppo dell'autonomia e della responsabilità. È implicito il desiderio di favorire l'apprendimento attraverso un'appropriata analisi dei bisogni.</i>	
LIVELLO 1 Scoraggia le capacità di apprendimento delle collaboratrici e dei collaboratori esprimendosi per stereotipi o dando giudizi negativi.	
LIVELLO 2 Evita qualsiasi sforzo esplicito per promuovere lo sviluppo delle collaboratrici e dei collaboratori. Pensa unicamente a far bene il proprio lavoro, ponendosi come esempio.	
LIVELLO 3 Esprime occasionalmente feedback positivi o negativi orientati alla crescita, offre consigli utili e specifici. Offre supporto ed assistenza concreti per facilitare il lavoro. In caso di difficoltà tende ad assumere il controllo della situazione non utilizzando appieno lo strumento della delega.	
LIVELLO 4 Rassicura ed incoraggia. Esprime costantemente feedback positivi o negativi orientati alla crescita. Anche in caso di difficoltà si preoccupa della crescita delle collaboratrici e dei collaboratori, esercitando con attenzione lo strumento della delega.	
LIVELLO 5 Premia lo sviluppo ben riuscito delegando pienamente anche nei compiti importanti, garantendo comunque il proprio sostegno nelle situazioni critiche. Incoraggia l'esercizio di autonome responsabilità. Lascia piena libertà di eseguire gli incarichi, consentendo di imparare dagli errori senza farli pesare.	
ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP: GESTIONE DEL TEAM <i>È la capacità di gestire le dinamiche di gruppo, di favorire l'integrazione e l'armonizzazione delle diversità e di salvaguardare il clima all'interno del gruppo.</i>	
LIVELLO 1 Trascura le dinamiche interne del gruppo e con il suo atteggiamento tende a generare o favorire competizioni, rivalità, contrasti e malumori. Mette a repentaglio equità ed equidistanza all'interno del gruppo. Ostacola l'integrazione e lo sviluppo del lavoro di gruppo.	
LIVELLO 2 Coglie eventuali dinamiche disfunzionali nel gruppo ma trascura di intervenire per gestirle. Evita di affrontare situazioni critiche o di disagio all'interno del gruppo.	
LIVELLO 3 Gestisce le dinamiche di gruppo e favorisce il lavoro di gruppo individuando correttamente obiettivi, ruoli, metodi e monitorando i processi comunicativi e relazionali.	
LIVELLO 4 Impegna in maniera ricorsiva e regolare del tempo per far evolvere la maturità del gruppo e/o, laddove rilevi alcuni segnali di malessere del gruppo, si attiva per far emergere fattori e dinamiche che ritiene possano compromettere clima e integrazione. Promuove l'equità, la fiducia e la solidarietà nel gruppo di lavoro.	
LIVELLO 5 Integra quanto descritto nel livello 4 con il trasferimento delle competenze relative alla gestione e al coordinamento dei gruppi di lavoro e alla lettura delle dinamiche più o meno funzionali che un gruppo può incontrare. Favorisce l'emergere e il consolidarsi di atteggiamenti e comportamenti volti a preservare il benessere del team di lavoro.	
CHANGE MANAGEMENT <i>È la capacità di progettare, organizzare, monitorare e supervisionare i processi di cambiamento complesso quali ad esempio l'introduzione di nuovi valori o sistemi di lavoro con un forte impatto sulle procedure consolidate, supportando le persone ad accettare e adattarsi al cambiamento. È anche la capacità di adeguare le proprie priorità alle necessità dell'organizzazione.</i>	

LIVELLO 1 Si disinteressa assolutamente delle disposizioni dell'organizzazione e porta avanti il suo lavoro in modo svogliato e inefficace. Tende a focalizzarsi sugli obiettivi e priorità della propria funzione. Non condivide le informazioni con collaboratrici e collaboratori, bloccando il coinvolgimento degli stessi nei processi di cambiamento organizzativo.	
LIVELLO 2 Nelle trasformazioni in atto, l'aspetto cui presta maggiore attenzione è la conformità estrinseca alle prescrizioni e alle procedure trascurando la comprensione delle logiche sottostanti. Fa il minimo sforzo indispensabile per adeguarsi alle norme e regole, mantenendo contatti minimi con responsabili, collaboratrici e collaboratori. Con le colleghe e i colleghi di altre funzioni collabora solo se richiamato/a e sollecitato/a.	
LIVELLO 3 Vive positivamente la trasformazione delle funzioni e degli schemi di lavoro interpretandoli, in primo luogo, come una risposta all'esigenza di migliorare i servizi e, in secondo luogo, come una preziosa opportunità di arricchimento professionale. Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi e le decisioni dell'organizzazione. Condivide le informazioni con le colleghe e i colleghi e con il gruppo di lavoro, favorisce la partecipazione al cambiamento anche condividendo gli obiettivi a cui tendere.	
LIVELLO 4 Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro. Mostra forte propensione al cambiamento senza però eludere le difficoltà o evitando il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto. Coinvolge le colleghe e i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti. Si assicura che le collaboratrici e i collaboratori agiscano per facilitare il cambiamento organizzativo, condividendo e illustrando gli obiettivi dell'organizzazione, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e di sviluppo di opportunità.	
LIVELLO 5 Oltre al livello precedente, opera avendo come priorità l'integrazione con le altre funzioni: manifesta proattività nel condividere le informazioni ed è orientato/a a cercare accordi e compromessi per salvaguardare l'obiettivo organizzativo finale; motiva e sostiene le collaboratrici e i collaboratori e il team per superare le fisiologiche resistenze al cambiamento e/o le difficoltà nell'implementazione dello stesso.	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa).

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Capacità di reperire le informazioni bibliografiche.					
Padronanza nell'utilizzo dei gestionali del settore biblioteche.					
Conoscenza del patrimonio bibliografico e gestione delle collezioni (cartacee e digitali).					
Competenze nell'utilizzo dei principali strumenti informatici in uso nel settore biblioteche (pacchetto office, gmail, ticket, Google drive, scanner e multifunzione).					

NOTE del valutatore Competenze Tecniche

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	D_ TECN.INF.BACK OFFICE – Titolare di P.O.
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.202- – 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ e ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze degli altri e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/l'altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti delle e degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti delle e degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati.</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale</p>	

atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere).

ESERCIZIO LEADERSHIP: SVILUPPO E CRESCITA COLLABORATRICI E COLLABORATORI <i>È la competenza legata alla capacità di favorire la crescita professionale delle collaboratrici e dei collaboratori, in termini di sviluppo dell'autonomia e della responsabilità. È implicito il desiderio di favorire l'apprendimento attraverso un'appropriata analisi dei bisogni.</i>	
LIVELLO 1 Scoraggia le capacità di apprendimento delle collaboratrici e dei collaboratori esprimendosi per stereotipi o dando giudizi negativi.	
LIVELLO 2 Evita qualsiasi sforzo esplicito per promuovere lo sviluppo delle collaboratrici e dei collaboratori. Pensa unicamente a far bene il proprio lavoro, ponendosi come esempio.	
LIVELLO 3 Esprime occasionalmente feedback positivi o negativi orientati alla crescita, offre consigli utili e specifici. Offre supporto ed assistenza concreti per facilitare il lavoro. In caso di difficoltà tende ad assumere il controllo della situazione non utilizzando appieno lo strumento della delega.	
LIVELLO 4 Rassicura ed incoraggia. Esprime costantemente feedback positivi o negativi orientati alla crescita. Anche in caso di difficoltà si preoccupa della crescita delle collaboratrici e dei collaboratori, esercitando con attenzione lo strumento della delega.	
LIVELLO 5 Premia lo sviluppo ben riuscito delegando pienamente anche nei compiti importanti, garantendo comunque il proprio sostegno nelle situazioni critiche. Incoraggia l'esercizio di autonome responsabilità. Lascia piena libertà di eseguire gli incarichi, consentendo di imparare dagli errori senza farli pesare.	
ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP: GESTIONE DEL TEAM <i>E' la capacità di gestire le dinamiche di gruppo, di favorire l'integrazione e l'armonizzazione delle diversità e di salvaguardare il clima all'interno del gruppo.</i>	
LIVELLO 1 Trascura le dinamiche interne del gruppo e con il suo atteggiamento tende a generare o favorire competizioni, rivalità, contrasti e malumori. Mette a repentaglio equità ed equidistanza all'interno del gruppo. Ostacola l'integrazione e lo sviluppo del lavoro di gruppo.	
LIVELLO 2 Coglie eventuali dinamiche disfunzionali nel gruppo ma trascura di intervenire per gestirle. Evita di affrontare situazioni critiche o di disagio all'interno del gruppo.	
LIVELLO 3 Gestisce le dinamiche di gruppo e favorisce il lavoro di gruppo individuando correttamente obiettivi, ruoli, metodi e monitorando i processi comunicativi e relazionali.	
LIVELLO 4 Impegna in maniera ricorsiva e regolare del tempo per far evolvere la maturità del gruppo e/o, laddove rilevi alcuni segnali di malessere del gruppo, si attiva per far emergere fattori e dinamiche che ritiene possano compromettere clima e integrazione. Promuove l'equità, la fiducia e la solidarietà nel gruppo di lavoro.	
LIVELLO 5 Integra quanto descritto nel livello 4 con il trasferimento delle competenze relative alla gestione e al coordinamento dei gruppi di lavoro e alla lettura delle dinamiche più o meno funzionali che un gruppo può incontrare. Favorisce l'emergere e il consolidarsi di atteggiamenti e comportamenti volti a preservare il benessere del team di lavoro.	

<p>CHANGE MANAGEMENT <i>È la capacità di progettare, organizzare, monitorare e supervisionare i processi di cambiamento complesso quali ad esempio l'introduzione di nuovi valori o sistemi di lavoro con un forte impatto sulle procedure consolidate, supportando le persone ad accettare e adattarsi al cambiamento. È anche la capacità di adeguare le proprie priorità alle necessità dell'organizzazione.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si disinteressa assolutamente delle disposizioni dell'organizzazione e porta avanti il suo lavoro in modo svogliato e inefficace. Tende a focalizzarsi sugli obiettivi e priorità della propria funzione. Non condivide le informazioni con collaboratrici e collaboratori, bloccando il coinvolgimento degli stessi nei processi di cambiamento organizzativo.</p>	
<p>LIVELLO 2 Nelle trasformazioni in atto, l'aspetto cui presta maggiore attenzione è la conformità estrinseca alle prescrizioni e alle procedure trascurando la comprensione delle logiche sottostanti. Fa il minimo sforzo indispensabile per adeguarsi alle norme e regole, mantenendo contatti minimi con responsabili, collaboratrici e collaboratori. Con le colleghe e i colleghi di altre funzioni collabora solo se richiamato/a e sollecitato/a.</p>	
<p>LIVELLO 3 Vive positivamente la trasformazione delle funzioni e degli schemi di lavoro interpretandoli, in primo luogo, come una risposta all'esigenza di migliorare i servizi e, in secondo luogo, come una preziosa opportunità di arricchimento professionale. Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi e le decisioni dell'organizzazione. Condivide le informazioni con le colleghe e i colleghi e con il gruppo di lavoro, favorisce la partecipazione al cambiamento anche condividendo gli obiettivi a cui tendere.</p>	
<p>LIVELLO 4 Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro. Mostra forte propensione al cambiamento senza però eludere le difficoltà o evitando il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto. Coinvolge le colleghe e i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti. Si assicura che le collaboratrici e i collaboratori agiscano per facilitare il cambiamento organizzativo, condividendo e illustrando gli obiettivi dell'organizzazione, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e di sviluppo di opportunità.</p>	
<p>LIVELLO 5 Oltre al livello precedente, opera avendo come priorità l'integrazione con le altre funzioni: manifesta proattività nel condividere le informazioni ed è orientato/a a cercare accordi e compromessi per salvaguardare l'obiettivo organizzativo finale; motiva e sostiene le collaboratrici e i collaboratori e il team per superare le fisiologiche resistenze al cambiamento e/o le difficoltà nell'implementazione dello stesso.</p>	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa)

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Capacità di redigere e interpretare documentazione tecnica anche in riferimento all'applicazione di norme e regolamenti.					
Capacità di gestire le richieste degli utenti e migliorare e/o implementare i servizi digitali al fine di risolvere le problematiche.					
Conoscenza e capacità di gestione e implementazione delle infrastrutture, dei sistemi, delle applicazioni, dei servizi digitali e dei dispositivi.					
Capacità e attenzione alla sicurezza informatica delle infrastrutture, dei sistemi, delle applicazioni, dei servizi digitali e dei dispositivi.					

NOTE del Valutatore Competenze Tecniche

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	D_TECN.INF.HELP DESK – Titolare di P.O
Unità Organizzata	Ufficio / Settore
Posizione Organizzativa	
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.202- – 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ e ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti delle e degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti delle e degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati.</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale</p>	

atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere).

ESERCIZIO LEADERSHIP: SVILUPPO E CRESCITA COLLABORATRICI E COLLABORATORI <i>È la competenza legata alla capacità di favorire la crescita professionale delle collaboratrici e dei collaboratori, in termini di sviluppo dell'autonomia e della responsabilità. È implicito il desiderio di favorire l'apprendimento attraverso un'appropriata analisi dei bisogni.</i>	
LIVELLO 1 Scoraggia le capacità di apprendimento delle collaboratrici e dei collaboratori esprimendosi per stereotipi o dando giudizi negativi.	
LIVELLO 2 Evita qualsiasi sforzo esplicito per promuovere lo sviluppo delle collaboratrici e dei collaboratori. Pensa unicamente a far bene il proprio lavoro, ponendosi come esempio.	
LIVELLO 3 Esprime occasionalmente feedback positivi o negativi orientati alla crescita, offre consigli utili e specifici. Offre supporto ed assistenza concreti per facilitare il lavoro. In caso di difficoltà tende ad assumere il controllo della situazione non utilizzando appieno lo strumento della delega.	
LIVELLO 4 Rassicura ed incoraggia. Esprime costantemente feedback positivi o negativi orientati alla crescita. Anche in caso di difficoltà si preoccupa della crescita delle collaboratrici e dei collaboratori, esercitando con attenzione lo strumento della delega.	
LIVELLO 5 Premia lo sviluppo ben riuscito delegando pienamente anche nei compiti importanti, garantendo comunque il proprio sostegno nelle situazioni critiche. Incoraggia l'esercizio di autonome responsabilità. Lascia piena libertà di eseguire gli incarichi, consentendo di imparare dagli errori senza farli pesare.	
ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP: GESTIONE DEL TEAM <i>È la capacità di gestire le dinamiche di gruppo, di favorire l'integrazione e l'armonizzazione delle diversità e di salvaguardare il clima all'interno del gruppo.</i>	
LIVELLO 1 Trascura le dinamiche interne del gruppo e con il suo atteggiamento tende a generare o favorire competizioni, rivalità, contrasti e malumori. Mette a repentaglio equità ed equidistanza all'interno del gruppo. Ostacola l'integrazione e lo sviluppo del lavoro di gruppo.	
LIVELLO 2 Coglie eventuali dinamiche disfunzionali nel gruppo ma trascura di intervenire per gestirle. Evita di affrontare situazioni critiche o di disagio all'interno del gruppo.	
LIVELLO 3 Gestisce le dinamiche di gruppo e favorisce il lavoro di gruppo individuando correttamente obiettivi, ruoli, metodi e monitorando i processi comunicativi e relazionali	
LIVELLO 4 Impegna in maniera ricorsiva e regolare del tempo per far evolvere la maturità del gruppo e/o, laddove rilevi alcuni segnali di malessere del gruppo, si attiva per far emergere fattori e dinamiche che ritiene possano compromettere clima e integrazione. Promuove l'equità, la fiducia e la solidarietà nel gruppo di lavoro.	
LIVELLO 5 Integra quanto descritto nel livello 4 con il trasferimento delle competenze relative alla gestione e al coordinamento dei gruppi di lavoro e alla lettura delle dinamiche più o meno funzionali che un gruppo può incontrare. Favorisce l'emergere e il consolidarsi di atteggiamenti e comportamenti volti a preservare il benessere del team di lavoro.	

<p>CHANGE MANAGEMENT <i>È la capacità di progettare, organizzare, monitorare e supervisionare i processi di cambiamento complesso quali ad esempio l'introduzione di nuovi valori o sistemi di lavoro con un forte impatto sulle procedure consolidate, supportando le persone ad accettare e adattarsi al cambiamento. È anche la capacità di adeguare le proprie priorità alle necessità dell'organizzazione.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si disinteressa assolutamente delle disposizioni dell'organizzazione e porta avanti il suo lavoro in modo svogliato e inefficace. Tende a focalizzarsi sugli obiettivi e priorità della propria funzione. Non condivide le informazioni con collaboratrici e collaboratori, bloccando il coinvolgimento degli stessi nei processi di cambiamento organizzativo.</p>	
<p>LIVELLO 2 Nelle trasformazioni in atto, l'aspetto cui presta maggiore attenzione è la conformità estrinseca alle prescrizioni e alle procedure trascurando la comprensione delle logiche sottostanti. Fa il minimo sforzo indispensabile per adeguarsi alle norme e regole, mantenendo contatti minimi con responsabili, collaboratrici e collaboratori. Con le colleghe e i colleghi di altre funzioni collabora solo se richiamato/a e sollecitato/a.</p>	
<p>LIVELLO 3 Vive positivamente la trasformazione delle funzioni e degli schemi di lavoro interpretandoli, in primo luogo, come una risposta all'esigenza di migliorare i servizi e, in secondo luogo, come una preziosa opportunità di arricchimento professionale. Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi e le decisioni dell'organizzazione. Condivide le informazioni con le colleghe e i colleghi e con il gruppo di lavoro, favorisce la partecipazione al cambiamento anche condividendo gli obiettivi a cui tendere.</p>	
<p>LIVELLO 4 Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro. Mostra forte propensione al cambiamento senza però eludere le difficoltà o evitando il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto. Coinvolge le colleghe e i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti. Si assicura che le collaboratrici e i collaboratori agiscano per facilitare il cambiamento organizzativo, condividendo e illustrando gli obiettivi dell'organizzazione, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e di sviluppo di opportunità.</p>	
<p>LIVELLO 5 Oltre al livello precedente, opera avendo come priorità l'integrazione con le altre funzioni: manifesta proattività nel condividere le informazioni ed è orientato/a a cercare accordi e compromessi per salvaguardare l'obiettivo organizzativo finale; motiva e sostiene le collaboratrici e i collaboratori e il team per superare le fisiologiche resistenze al cambiamento e/o le difficoltà nell'implementazione dello stesso.</p>	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa)

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Capacità di redigere ed interpretare documentazione tecnica.					
Capacità di gestire le richieste degli utenti al fine di risolvere le problematiche.					
Conoscenza e capacità di risoluzione delle problematiche di primo livello delle infrastrutture, delle applicazioni e dei dispositivi in dotazione ai dipendenti.					
Capacità e attenzione alla sicurezza informatica delle infrastrutture e dei dispositivi.					

NOTE del valutatore Competenze Tecniche

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
E SVILUPPO DELLE COMPETENZE**

Valutato	COGNOME - NOME
Ruolo	DIRIGENTI e CAT. EP
Unità Organizzata	Settore / Area
Posizione Organizzativa	
Valutatore	
Finestra di osservazione	1.1.202- - 31.12.202-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE: competenze trasversali a tutta l'organizzazione.

<p>FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO <i>Per flessibilità si intende sia l'agilità e l'apertura mentale sia la capacità di adattarsi rapidamente ed efficacemente a situazioni e persone differenti ed ai cambiamenti. Implica la capacità di comprendere ed apprezzare punti di vista differenti, la capacità di considerare le situazioni da più punti di vista ed una predisposizione favorevole nei confronti della novità e di altri stili (di vita, di lavoro, valori).</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si oppone con insistenza e/o irragionevolezza ai cambiamenti, mantiene rigidamente il proprio punto di vista. Si attiene rigorosamente alle prassi e alle abitudini professionali consolidate.</p>	
<p>LIVELLO 2 Si rifiuta di riconoscere la validità della proposta/punto di vista altrui; tuttavia, accetta cambiamenti di rotta nel metodo di lavoro. Ha complessivamente un atteggiamento adattivo e non proattivo o propositivo rispetto ai cambiamenti.</p>	
<p>LIVELLO 3 Sa riconoscere la validità del punto di vista altrui e riesce a cambiare idea a fronte di evidenze contrarie e di informazioni in grado di confutare la sua posizione (idee, metodo di lavoro, ecc.).</p>	
<p>LIVELLO 4 E' in grado di modificare anche rapidamente il proprio comportamento (stile relazionale, modo di comunicare, approccio al lavoro) in funzione del contesto e/o delle risposte ricevute. È in grado di alternare stili e modalità differenti a seconda del tipo di compito e della persona con cui interagisce.</p>	
<p>LIVELLO 5 Si relaziona in modo propositivo rispetto ai cambiamenti prima ancora che si rendano necessari e/o che siano richiesti (propone modi diversi di agire se la via intrapresa non porta a buoni risultati, o se il metodo di lavoro non soddisfa sé e/o gli altri).</p>	
<p>COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO AGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI <i>È la capacità di concentrare i propri sforzi sulla ricerca e sulla soddisfazione dei bisogni delle e degli utenti. Lo scopo è prima di tutto scoprire i bisogni e le esigenze delle persone interessate e poi adoperarsi concretamente per soddisfarli. Tale competenza è caratterizzata da un atteggiamento di disponibilità, ottimismo e ricerca di integrazione e armonia con l'altro/altra.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Ritiene che l'organizzazione serva principalmente a risolvere i suoi bisogni e le sue necessità ed esprime giudizi negativi sulle e sugli utenti interni ed esterni ritenendoli responsabili di eventuali esiti negativi.</p>	
<p>LIVELLO 2 Fatica a capire i bisogni delle e degli utenti interni ed esterni e non sa esattamente che cosa fare per soddisfarli; è negligente nell'adoperarsi per chiarire la situazione.</p>	
<p>LIVELLO 3 Riconosce e capisce i bisogni espliciti delle e degli utenti e ha la capacità di rispondervi in modo sufficientemente rapido e senza riserve; raramente però assume iniziativa sui bisogni impliciti.</p>	
<p>LIVELLO 4 Riconosce anche i bisogni impliciti delle e degli utenti e risponde in modo rapido e senza riserve, ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente, per poi soddisfare con i prodotti o servizi a disposizione o personalizzati.</p>	
<p>LIVELLO 5 Offre alle e agli utenti una consulenza centrata sulle effettive necessità e pone sullo sfondo i propri bisogni, problemi e opportunità. Risponde in modo rapido e senza riserve; ricerca informazioni sulle effettive esigenze, al di là di quelle espresse inizialmente dalle e dagli utenti, lavora in una prospettiva di lungo termine alla risoluzione dei problemi.</p>	
<p>ATTEGGIAMENTO COSTRUTTIVO ORIENTATO AL RISULTATO <i>È la capacità di lavorare attivando comportamenti e atteggiamenti in grado di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire il raggiungimento di output e risultati quali-quantitativamente eccellenti; • contribuire a una positiva atmosfera psicologica del team/ufficio/area di appartenenza. 	
<p>LIVELLO 1 Assume un atteggiamento negativo che compromette l'atmosfera psicologica del gruppo. Associa a tale atteggiamento un basso interesse per il lavoro, limitandosi a svolgere quanto esplicitamente richiesto. Di fronte a</p>	

imprevisti ed avversità tende a lamentarsi e a colpevolizzare l'organizzazione e/o altre persone.	
LIVELLO 2 Svolge i compiti richiesti. Si disinteressa del clima lavorativo e delle ricadute dei propri atteggiamenti e comportamenti sullo stesso.	
LIVELLO 3 Svolge i compiti richiesti e assume comportamenti e atteggiamenti che contribuiscono a un'atmosfera psicologica costruttiva e positiva nel gruppo.	
LIVELLO 4 Assume un atteggiamento proattivo nello svolgimento dei compiti e si adopera per elevare lo standard qualitativo. Si fa carico costantemente di mantenere un clima e un'atmosfera psicologica positiva e costruttiva nel gruppo.	
LIVELLO 5 Nello svolgimento di compiti e delle attività assume una visione prospettica che favorisce il raggiungimento di risultati che vanno oltre a quanto richiesto. Propone azioni per migliorare il processo e il metodo di lavoro. Previene e intuisce situazioni che possono nel medio-lungo periodo compromettere l'atmosfera del gruppo di lavoro.	

COMPETENZE TRASVERSALI: competenze afferenti all'area dei comportamenti organizzativi (saper essere).

ESERCIZIO LEADERSHIP: SVILUPPO E CRESCITA COLLABORATRICI E COLLABORATORI <i>È la competenza legata alla capacità di favorire la crescita professionale delle collaboratrici e dei collaboratori, in termini di sviluppo dell'autonomia e della responsabilità. È implicito il desiderio di favorire l'apprendimento attraverso un'appropriata analisi dei bisogni.</i>	
LIVELLO 1 Scoraggia le capacità di apprendimento delle collaboratrici e dei collaboratori esprimendosi per stereotipi o dando giudizi negativi.	
LIVELLO 2 Evita qualsiasi sforzo esplicito per promuovere lo sviluppo delle collaboratrici e dei collaboratori. Pensa unicamente a far bene il proprio lavoro, ponendosi come esempio.	
LIVELLO 3 Esprime occasionalmente feedback positivi o negativi orientati alla crescita, offre consigli utili e specifici. Offre supporto ed assistenza concreti per facilitare il lavoro. In caso di difficoltà tende ad assumere il controllo della situazione non utilizzando appieno lo strumento della delega.	
LIVELLO 4 Rassicura ed incoraggia. Esprime costantemente feedback positivi o negativi orientati alla crescita. Anche in caso di difficoltà si preoccupa della crescita delle collaboratrici e dei collaboratori, esercitando con attenzione lo strumento della delega.	
LIVELLO 5 Premia lo sviluppo ben riuscito delegando pienamente anche nei compiti importanti, garantendo comunque il proprio sostegno nelle situazioni critiche. Incoraggia l'esercizio di autonome responsabilità. Lascia piena libertà di eseguire gli incarichi, consentendo di imparare dagli errori senza farli pesare.	
ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP: GESTIONE DEL TEAM <i>E' la capacità di gestire le dinamiche di gruppo, di favorire l'integrazione e l'armonizzazione delle diversità e di salvaguardare il clima all'interno del gruppo.</i>	
LIVELLO 1 Trascura le dinamiche interne del gruppo e con il suo atteggiamento tende a generare o favorire competizioni, rivalità, contrasti e malumori. Mette a repentaglio equità ed equidistanza all'interno del gruppo. Ostacola l'integrazione e lo sviluppo del lavoro di gruppo.	
LIVELLO 2 Coglie eventuali dinamiche disfunzionali nel gruppo ma trascura di intervenire per gestirle. Evita di affrontare situazioni critiche o di disagio all'interno del gruppo.	
LIVELLO 3 Gestisce le dinamiche di gruppo e favorisce il lavoro di gruppo individuando correttamente obiettivi, ruoli, metodi e monitorando i processi comunicativi e relazionali.	
LIVELLO 4 Impegna in maniera ricorsiva e regolare del tempo per far evolvere la maturità del gruppo e/o, laddove rilevi alcuni segnali di malessere del gruppo, si attiva per far emergere fattori e dinamiche che ritiene possano compromettere clima e integrazione. Promuove l'equità, la fiducia e la solidarietà nel gruppo di lavoro.	
LIVELLO 5 Integra quanto descritto nel livello 4 con il trasferimento delle competenze relative alla gestione e al coordinamento dei gruppi di lavoro e alla lettura delle dinamiche più o meno funzionali che un gruppo può incontrare. Favorisce l'emergere e il consolidarsi di atteggiamenti e comportamenti volti a preservare il benessere del team di lavoro.	

<p>ASSERTIVITA' E AUTOREVOLEZZA COMUNICATIVA <i>È la capacità di esprimere il proprio potere formale in maniera appropriata ed efficace, in vista dell'utilità a lungo termine nella propria organizzazione. L'autorevolezza comunicativa si manifesta attraverso la capacità di far convergere il consenso attorno alle proprie posizioni, adattando registri e stili al contesto, alle persone con cui si interagisce, all'obiettivo e ai tempi. Questa competenza si dimostra soprattutto nel rapporto con le collaboratrici e i collaboratori, ma può essere espressa anche nei confronti di colleghe e colleghi di altre funzioni.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Tende ad assumere atteggiamenti passivi finendo per soddisfare le richieste altrui anche quando, così facendo, deve trascurare le priorità. Tiene di più ad essere benvoluta/o che a fare il lavoro nel rispetto dei tempi e degli standard quali-quantitativi definiti. Da un punto di vista comunicativo tende ad essere poco influente ovvero fatica ad ottenere consenso circa le proprie idee.</p>	
<p>LIVELLO 2 Tende ad assumere atteggiamenti evasivi, si sottrae al confronto. Può succedere che le collaboratrici e i collaboratori si lamentino di non conoscere che cosa voglia esattamente e le attese specifiche in merito a obiettivi, tempi metodi, ruoli. Da un punto di vista comunicativo, si impegna, pur non ottenendo risultati significativi in termini di comunicazione efficace e influente.</p>	
<p>LIVELLO 3 Si comporta in modo assertivo, rifiuta fermamente le richieste irragionevoli, esplicitando i motivi. Da un punto di vista comunicativo, è efficace ed è in grado di condizionare il comportamento delle altre persone.</p>	
<p>LIVELLO 4 Affronta colleghe e colleghi apertamente su problemi di performance della singola persona e del team, riuscendo a mantenere un approccio diretto e al tempo stesso costruttivo. Da un punto di vista comunicativo, riesce ad essere efficace ed influente anche in situazioni contraddistinte da diversità di opinioni e/o da veri e propri contrasti.</p>	
<p>LIVELLO 5 Usa deliberatamente uno stile assertivo e affermativo e riesce a mantenerlo anche in presenza di atteggiamenti aggressivi e/o provocatori. Esorta colleghe e colleghi a esprimersi con chiarezza e in modo assertivo. È in grado di adattare lo stile comunicativo ai diversi contesti e alle diverse persone con cui si relaziona.</p>	
<p>CHANGE MANAGEMENT <i>È la capacità di progettare, organizzare, monitorare e supervisionare i processi di cambiamento complesso quali ad esempio l'introduzione di nuovi valori o sistemi di lavoro con un forte impatto sulle procedure consolidate, supportando le persone ad accettare e adattarsi al cambiamento. È anche la capacità di adeguare le proprie priorità alle necessità dell'organizzazione.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Si disinteressa assolutamente delle disposizioni dell'organizzazione e porta avanti il suo lavoro in modo svogliato e inefficace. Tende a focalizzarsi sugli obiettivi e priorità della propria funzione. Non condivide le informazioni con collaboratrici e collaboratori, bloccando il coinvolgimento degli stessi nei processi di cambiamento organizzativo.</p>	
<p>LIVELLO 2 Nelle trasformazioni in atto, l'aspetto cui presta maggiore attenzione è la conformità estrinseca alle prescrizioni e alle procedure trascurando la comprensione delle logiche sottostanti. Fa il minimo sforzo indispensabile per adeguarsi alle norme e regole, mantenendo contatti minimi con responsabili, collaboratrici e collaboratori. Con le colleghe e i colleghi di altre funzioni collabora solo se richiamato/a e sollecitato/a.</p>	
<p>LIVELLO 3 Vive positivamente la trasformazione delle funzioni e degli schemi di lavoro interpretandoli, in primo luogo, come una risposta all'esigenza di migliorare i servizi e, in secondo luogo, come una preziosa opportunità di arricchimento professionale. Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi e le decisioni dell'organizzazione. Condivide le informazioni con le colleghe e i colleghi e con il gruppo di lavoro, favorisce la partecipazione al cambiamento anche condividendo gli obiettivi a cui tendere.</p>	
<p>LIVELLO 4 Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro. Mostra forte propensione al cambiamento senza però eludere le difficoltà o evitando il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto. Coinvolge le colleghe e i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti. Si assicura che le collaboratrici e i collaboratori agiscano per facilitare il cambiamento organizzativo, condividendo e illustrando gli obiettivi dell'organizzazione, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e di sviluppo di opportunità.</p>	
<p>LIVELLO 5 Oltre al livello precedente, opera avendo come priorità l'integrazione con le altre funzioni: manifesta proattività nel condividere le informazioni ed è orientato/a a cercare accordi e compromessi per salvaguardare l'obiettivo organizzativo finale; motiva e sostiene le collaboratrici e i collaboratori e il team per superare le fisiologiche resistenze al cambiamento e/o le difficoltà nell'implementazione dello stesso.</p>	

<p>DECISIONALITA' ASSOCIATA A PENSIERO SISTEMATICO E PROSPETTICO <i>È la capacità di prendere decisioni tempestive ed efficaci, ponderando rischi ed opportunità e traducendole in risultati operativi. È la capacità di operare orientando il proprio contributo professionale a proporre e sostenere attivamente le scelte effettuate, anche in situazioni di incertezza e assumendosi la responsabilità delle possibili conseguenze. Implica la consapevolezza del margine di rischio implicito in qualsiasi processo di autentica decisione. Si manifesta attraverso: la capacità, una volta preso atto di una situazione problematica evidenziata da colleghe, colleghi o dal proprio gruppo di lavoro, di attivarsi per prendere, nei tempi congrui alla soluzione del problema, la relativa decisione; la capacità di raccogliere le informazioni funzionali alla presa di decisione; la capacità di portare a sintesi le informazioni acquisite.</i></p>	
<p>LIVELLO 1 Basso orientamento ad assumersi i rischi. L'ancoraggio a schemi definiti e consolidati comprime la capacità di assumersi i rischi e le opportunità in situazioni a maggiore complessità. Prevale la tendenza ad adottare mosse prudenti e protettive, sottese a una cautela gestionale nell'individuare alternative di azione che non rientrino nelle modalità consolidate. Non ha la visione oggettiva della complessità del proprio contesto lavorativo, ciò impedisce una visione chiara ed efficace della propria area.</p>	
<p>LIVELLO 2 Modalità discontinua nell'assumersi i rischi. Nella valutazione degli impatti tende a considerare maggiormente i vincoli e a non intravedere le opportunità, rendendo cauto e prudente il passaggio alla individuazione di alternative di azione, in situazioni di complessità. Riesce a sviluppare omogeneamente l'organizzazione della propria area di competenza e raramente ha un atteggiamento cooperativo. Valuta con scarsi risultati i possibili sviluppi.</p>	
<p>LIVELLO 3 Adeguata propensione ad assumere rischi nel proprio ambito di competenza. Affronta le situazioni incerte del proprio contesto di riferimento, tramite un'analisi dei possibili rischi. Tende a prestare attenzione prevalente agli effetti di breve periodo. Ha difficoltà nel formulare situazioni future e prevederne gli sviluppi, nonostante ciò, dimostra interesse e con risultati parziali, organizza le proprie attività in vista di possibili scenari futuri.</p>	
<p>LIVELLO 4 Buona propensione ad assumersi i rischi, anche in condizioni complesse ed incerte. Riconosce le situazioni più complesse, rischiose e imprevedibili, valutando la gravità e la probabilità degli eventi in termini di impatti e possibili opportunità. Si assume la responsabilità di prendere decisioni in condizioni di incertezza. Ha la visione d'insieme e crede nella Mission dell'Università, riesce a collegare situazioni attuali con la storia dell'organizzazione; tuttavia, non riesce con continuità a progettare obiettivi sul lungo/medio periodo.</p>	
<p>LIVELLO 5 Elevata propensione ad assumersi i rischi, anche in condizioni complesse ed incerte. Valuta i fenomeni e le situazioni più complesse e incerte con visione sistemica e lungimirante dei rischi e delle opportunità presenti nello scenario. Una lucida analisi degli impatti lo agevola nel cogliere nuove opportunità e nell'anticipare decisioni anche strategiche. Possiede la capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura riuscendo a mirare ad obiettivi su medio/lungo periodo. Crede e sviluppa la mission dell'Ateneo.</p>	

COMPETENZE TECNICHE: competenze tecnico specialistiche (sapere e saper fare). L'uso delle conoscenze tecniche e dell'esperienza per risolvere problemi operativi applicativi connessi alla posizione organizzativa.

	Livello di possesso della competenza				
	1	2	3	4	5
Conoscenza del quadro normativo di riferimento e capacità di declinazione dello stesso ai fini dello sviluppo e della gestione dei servizi assegnati.					
Competenze sulla gestione degli aspetti economici e finanziari inerenti al budget.					

NOTE del Valutatore Competenze Tecniche

(inserire cognome e nome) - PIANO DI AZIONE

La compilazione è a cura del responsabile ad avvenuta elaborazione della scheda e del colloquio di valutazione.

SEZIONE FORMAZIONE

Indicare i corsi di formazione individuati funzionali allo sviluppo del collaboratore e in particolare al superamento di eventuali aree di miglioramento/debolezza emerse dalla valutazione.

Area tematica	COMPETENZE DA ACQUISIRE

SEZIONE AZIONI

Indicare ogni possibile azione, in ordine di priorità, funzionale allo sviluppo del collaboratore e in particolare al superamento delle aree di miglioramento/debolezza emerse dalla valutazione.

A titolo esemplificativo si citano: esperienze mirate e progetti concreti per la crescita e lo sviluppo delle competenze quali: coaching realizzato dal responsabile o da consulenti esterni, delega, arricchimento dei compiti, maggiore autonomia ecc.

AZIONI	TEMPI DI REALIZZAZIONE PREVISTI
1.	
2.	
3.	

MOTIVAZIONE / INTERESSI DI MOBILITA' / CARRIERA DEL COLLABORATORE

A breve termine:
A lungo termine:
Interessi / limitazione a trasferimenti

Firma del Valutato

Firma del Valutatore

Data:/...../.....