



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

SETTORE DI STAFF DELLA DIREZIONE
GENERALE, RAPPORTI ISTITUZIONALI
E SANITA'

Via Duomo, 6 – 13100 Vercelli VC
Tel. 0161 261578 / 0161 228427
organi.collegiali@uniupo.it

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE Seduta del 22.10.2025

Deliberazione n. 10/2025/5.1

**Aggiornamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026-2028 –
Approvazione**

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- VISTO** lo Statuto dell'Università del Piemonte Orientale;
- VISTO** il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e le successive modifiche introdotte dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74, che disciplina il ciclo di gestione della performance nelle Pubbliche Amministrazioni;
- RICHIAMATE** le direttive e le linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, che hanno orientato i sistemi di valutazione verso un approccio integrato, finalizzato alla creazione di valore pubblico;
- VISTO** l'art. 6 del D.L. 80/2021, convertito con L. n. 113/2021, che ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) quale documento unico di programmazione, all'interno del quale il ciclo della performance assume un ruolo strategico;
- CONSIDERATO** che il processo di valutazione della performance costituisce un elemento cardine per l'attuazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo e rappresenta uno strumento essenziale per promuovere la cultura della responsabilità, della trasparenza e del merito;
- CONSIDERATO** che l'aggiornamento del SMVP per l'anno 2026-2028 si rende necessario per allineare le metodologie e gli strumenti di valutazione alle più recenti evoluzioni normative e alle esigenze organizzative dell'Ateneo;
- PRESO ATTO** che l'aggiornamento del SMVP 2026-2028, conferma di voler recepire la direttiva del 16/01/2025 del Ministro della Pubblica Amministrazione in materia di *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la*



formazione. Principi, obiettivi e strumenti” introducendo un modello di valutazione dei comportamenti organizzativi più mirato e strategico.

PRESO ATTO che l'aggiornamento del SMVP 2026-2028 introduce significative innovazioni volte a promuovere una maggiore responsabilizzazione, un dialogo costruttivo e una valutazione personalizzata e orientata al miglioramento, quali:

1. La semplificazione del processo e la focalizzazione strategica;
2. L'introduzione di meccanismi di responsabilizzazione per i valutatori;
3. L'istituzione della "Performance Week" per promuovere il dialogo e lo sviluppo continuo;
4. La focalizzazione su specifici comportamenti organizzativi e la riformulazione degli obiettivi individuali.

CONSIDERATO il parere preventivo e vincolante espresso dal Nucleo di Valutazione, in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione, in data 17/10/2025 che costituisce presupposto necessario per la presente deliberazione, ai sensi del D.Lgs. 150/2009;

con voto espresso nella forma di legge, all'unanimità

DELIBERA

Di adottare il "**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno 2026-2028**", come da documento allegato, che costituisce parte integrante della presente delibera.

LA SEGRETARIA VERBALIZZANTE
(Dott.ssa Elisabetta ZEMIGNANI)

IL RETTORE-PRESIDENTE
(Prof. Menico RIZZI)

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE (SMVP)
2026-2028
UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE**

Sommario –

Sommario

1	Premessa	3
2	Organizzazione dell'Ateneo	3
2.1	Attrici e attori del ciclo della Performance	4
3	Modalità di raccordo ed integrazione tra ciclo Performance, Bilancio e PIAO	5
4	Ciclo della performance: fasi e attività	5
4.1	Programmazione e assegnazione degli obiettivi	7
4.2	Monitoraggio periodico, misurazione finale e valutazione	8
5	Obiettivi e dimensioni della performance	9
5.1	Inquadramento generale	9
5.2	Criteri generali	10
5.3	Tipologie e natura degli obiettivi	10
5.3.1	Obiettivi progettuali	10
5.3.2	Obiettivi di Efficacia	11
5.3.3		13
5.4	Le dimensioni della performance	14
5.4.1	Performance Organizzativa di Ateneo	14
5.4.2	Performance delle Unità Organizzative (di struttura)	14
5.4.3	Performance Individuale	15
5.5	Numerosità e tipologie di obiettivi	18
5.6	Le schede di Performance	19
5.6.1	La scheda di Performance delle unità organizzative	19
5.6.2	La scheda di valutazione individuale	19
6	Risultati e sistema premiante	20
7	Casi particolari	20
8	La Relazione annuale sulla Performance	21
9	Procedure di conciliazione	21
	ALLEGATO 1: MAPPATURA DELLE COMPETENZE	23

1 Premessa

Il ciclo della Performance Organizzativa e Individuale dell'Ateneo è disciplinato dal D. Lgs. n. 150 del 27/10/2009 aggiornato dal D.Lgs. 74 del 25 maggio 2017, n. 74.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (da qui in avanti "SMVP") è il documento triennale che delinea le metodologie, gli strumenti e i processi di gestione del ciclo della Performance della Direttrice Generale, delle/dei Dirigenti e del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario (da qui in avanti "personale"), definendo:

- obiettivi, fasi, tempi e soggetti responsabili del processo;
- modalità di monitoraggio in itinere e di intervento in caso di criticità;
- iter e scadenze di predisposizione e approvazione di tutti i documenti correlati al ciclo;
- criteri per misurare e valutare i risultati, sia organizzativi che individuali;
- procedure per la gestione di eventuali contestazioni (conciliazione).

Il modello concettuale di Performance dell'UPO si basa sui seguenti principi generali:

- orientamento al miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza;
- impegno costante finalizzato allo sviluppo delle competenze professionali del personale e alla valorizzazione del merito;
- diffusione capillare della cultura della valutazione, del miglioramento e del soddisfacimento dei bisogni dell'utenza;
- massima trasparenza in merito alle modalità ed ai criteri di misurazione e valutazione delle Performance.

2 Organizzazione dell'Ateneo

L'Università del Piemonte Orientale è un'università statale di medie dimensioni e di recente istituzione (1998), con modello policentrico insediato nel territorio del Piemonte orientale. Ha sedi a Vercelli, che è anche sede del Rettorato, Alessandria e Novara.

L'apparato amministrativo e tecnico è articolato in strutture di I livello che fanno capo alla Direzione Generale (Divisioni) e in strutture di II e III livello, come rappresentato nell'organigramma disponibile al seguente link: https://www.uniupo.it/sites/default/files/ORGAN%20LUG%202025_1.pdf

2.1 Attrici e attori del ciclo della Performance

FIGURA	ATTIVITA'
Rettore	<ul style="list-style-type: none"> • definisce gli obiettivi strategici dell'Ateneo • propone al CdA gli obiettivi della DG • propone un giudizio sulla performance della DG che trasmette al NdV
Consiglio di Amministrazione (CdA)	<ul style="list-style-type: none"> • approva il SMVP e il PIAO • assegna gli obiettivi alla DG e alle/ai Dirigenti • approva il Piano della Performance nel contesto del PIAO • monitora e, se necessario, rimodula gli obiettivi • approva la valutazione della Direttrice Generale e delle/dei Dirigenti • approva la Relazione annuale sulla Performance
Direttrice Generale (DG)	<ul style="list-style-type: none"> • sovrintende alla struttura tecnico-amministrativa • propone gli obiettivi e la valutazione delle/i Dirigenti • presenta al NdV e al CdA la Relazione annuale sulla Performance
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> • sono responsabili dei risultati delle proprie Divisioni • gestiscono i processi e propongono obiettivi operativi
Nucleo di Valutazione (NdV)	<ul style="list-style-type: none"> • esprime parere vincolante sul SMVP • propone al CdA la valutazione della Direttrice Generale • monitora il SMVP e valida la Relazione annuale sulla Performance
Componente sindacale	<ul style="list-style-type: none"> • contribuisce a definire i criteri per l'erogazione dei premi legati alla performance
Titolari di incarichi di responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> • collaborano alla definizione di risorse e obiettivi • coordinano il personale per il raggiungimento degli obiettivi
PTAB	<ul style="list-style-type: none"> • contribuisce al raggiungimento degli obiettivi
Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • forniscono feedback tramite questionari e indagini di gradimento
Uffici competenti	<ul style="list-style-type: none"> • supportano la DG nella gestione e monitoraggio della performance • supportano la DG nella predisposizione della Relazione annuale
Rete professionale delle/dei referenti di Divisione	<ul style="list-style-type: none"> • erogano i premi legati alla performance • supporta le Divisioni nella gestione operativa della performance (programmazione, monitoraggio, rendicontazione, valutazione)
Presidio di Qualità	<ul style="list-style-type: none"> • svolge un ruolo indiretto: presidia la coerenza metodologica del sistema di Qualità e del ciclo di programmazione, entro cui la dimensione della performance è integrata

L'Ateneo supporta la gestione operativa del Ciclo della Performance tramite un portale che permette di gestire l'assegnazione degli obiettivi, della rilevazione dei feedback e della valutazione dei risultati raggiunti. Ogni valutatrice/valutatore e ogni valutata/valutato, grazie ad apposite credenziali, accede al portale per consultare le schede di performance, visualizzare lo stato di assegnazione, accettazione e valutazione degli obiettivi, rilevare i momenti di interazione e allegare il materiale prodotto durante le attività realizzate, nonché caricare la relazione finale. Il portale è configurato con le regole contenute nel SMVP e calcola il risultato della valutazione.

3 Modalità di raccordo ed integrazione tra ciclo Performance, Bilancio e PIAO

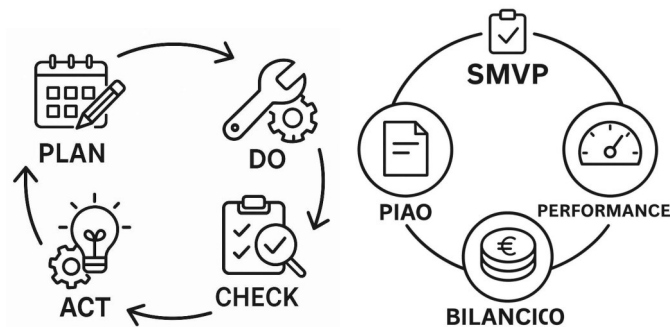
L'Ateneo opera nel contesto di un ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) in cui il PIAO è il perno della programmazione e del controllo.

L'integrazione stabile tra Bilancio, PIAO e ciclo della performance assicura coerenza tra risorse economico-finanziarie, obiettivi strategici/operativi e misurazione dei risultati su orizzonte triennale a scorrimento con aggiornamento annuale.

Il Bilancio di previsione triennale, a scorrimento annuo, traduce in termini finanziari le politiche e i programmi e alloca le risorse in coerenza con gli indirizzi e con il PIAO.

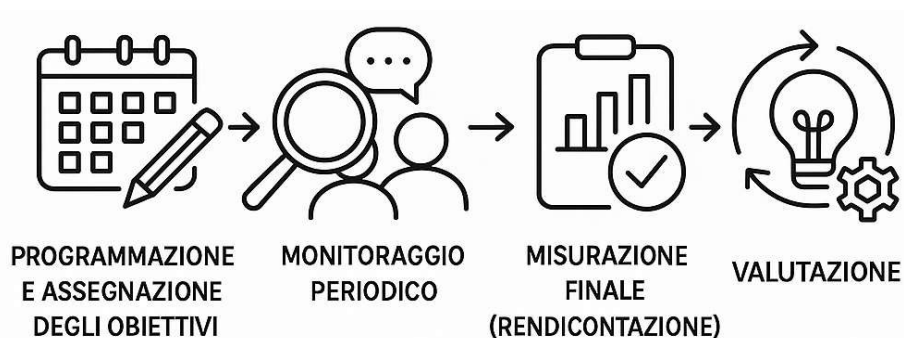
Il PIAO, documento unico di programmazione, definisce gli obiettivi su base triennale e allinea programmazione operativa, gestione del personale, trasparenza e anticorruzione. Contiene la componente di *execution* della struttura tecnico-amministrativa in senso lato, traducendola in obiettivi di performance con indicatori e target, parte integrante del PIAO stesso.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) presidia "Check" e "Act": monitora e valuta il raggiungimento degli obiettivi PIAO mediante indicatori, regola i sistemi premiali, alimenta la rendicontazione e retroagisce su PIAO e Bilancio per calibrare la programmazione successiva, in un'ottica di miglioramento continuo di efficacia, efficienza ed economicità.



4 Ciclo della performance: fasi e attività

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:



Rappresentazione tabellare delle fasi e delle responsabilità connesse alle diverse attività:

FASI	ATTIVITA'	TEMPI	SOGGETTI RESPONSABILI	OUTPUT
PROGR AMMAZ IONE E ASSEGNA ZIONE OBIETTI VI	aggiornamento SMVP anno successivo (solo se necessario)	Entro fine ottobre	DG/Dirigente competente – proposta NdV - parere CdA - approvazione	SMVP ANNO SUCCESSIVO
	Definizione/assegnazione: obiettivi di perf. Org. di Ateneo + DG + org. delle Divisioni + individuali Dirigenti	Entro dicembre	Rettore/DG- proposta CdA - approvazione	PIAO
	assegnazione delle risorse - performance - budgeting	Entro dicembre	Dirigenti – proposta Rettore/DG- proposta; CdA - approvazione	BUDGET DI ATENEO
	assegnazione obiettivi alle strutture organizzative	Entro dicembre caric. sul portale con stato “Obiettivi assegnati”	DG/Dirigenti/Responsabili di Struttura- assegnazione	PORTALE - SCHEDE DI PERF. ORGANIZZATIVE
	assegnazione obiettivi individuali del personale	Entro dicembre caricamento sul portale con stato “Obiettivi assegnati”	DG/Dirigenti/Responsabili di Struttura – assegnazione	PORTALE - SCHEDE DI PERF. INDIVIDUALE
	assegnazione comportamenti organizzativi al personale	Entro la performance week caric. sul portale con stato “Comportamenti assegnati”	DG/Dirigenti/Responsabili di Struttura – assegnazione	PORTALE - SCHEDE DI PERF. INDIVIDUALE
MONIT ORAGGI O	monitoraggio periodico Performance Organizzativa delle U.O e individuale	continuo su input reciproco valutato/valutatore	Tutto il personale	PORTALE - INTERAZIONI
MISURA ZIONE FINALE (RENDIC ONTAZI ONE)	monitoraggio e valutazione finale Performance Organizzativa di Ateneo e delle Unità Organizzative	Entro gennaio dell’anno succ. caric. sul portale da parte del valutatore con stato “Risultati validati”	DG/ Dirigenti/Responsabili – rilevazione e valutazione dei risultati	PORTALE - SCHEDE DI PERF. ORGANIZZATIVE
	monitoraggio e valutazione finale Performance Individuale del personale	Entro gennaio dell’anno succ. caric. sul portale da parte del valutatore con stato “Risultati validati”	DG/ Dirigenti/Responsabili – rilevazione e valutazione con il coinvolgimento del personale	PORTALE - SCHEDE DI PERF. INDIVIDUALE
	Proposta di valutazione finale della Direttrice Generale	Entro gennaio dell’anno successivo	DG – relazione; Rettore – proposta; NdV - proposta	PROPOSTA NdV di VALUTAZIONE DG
VALUTA Z.	Valutazione dei risultati raggiunti	Entro aprile dell’anno successivo	DG/Dirigente competente – proposta; CdA - approvazione	RELAZIONE ANNUALE + VALUTAZIONE DG E DIRIGENTI
	Validazione finale Relazione annuale	Entro maggio dell’anno successivo	NdV - validazione	VALIDAZIONE

4.1 Programmazione e assegnazione degli obiettivi

Riprendendo quanto illustrato sinteticamente nella tabella precedente, la programmazione e assegnazione degli obiettivi segue un percorso chiaro e definito, che parte dalla pianificazione di Ateneo e arriva alla/al singola/o collaboratrice/collaboratore e si articola nelle fasi e nei tempi definiti nella tabella di cui sopra. Nel dettaglio:

- La Direzione Generale e la/il Dirigente competente sottopongono al CdA, con il parere vincolante del Nucleo di Valutazione, l'aggiornamento del SMVP con i correttivi apportati a seguito delle problematiche emerse nel ciclo precedente, delle segnalazioni del NdV e di eventuali novità normative.
- Il Rettore propone gli obiettivi da assegnare alla Direttrice Generale.
- La Direttrice Generale propone gli obiettivi individuali delle/dei Dirigenti e quelli organizzativi delle Divisioni di I livello.
- Il Consiglio di Amministrazione approva:
 - gli obiettivi da raggiungere in capo alla Direttrice Generale, alle/ai Dirigenti e alle Divisioni con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), definendo altresì i fabbisogni di risorse umane necessari;
 - l'allocazione delle risorse economiche e patrimoniali con il Bilancio di Previsione.
- Le/I Dirigenti assegnano:
 - gli obiettivi organizzativi alle strutture di II livello e concordano con le/i Responsabili delle loro strutture gli obiettivi organizzativi da attribuire alle strutture di III livello;
 - gli obiettivi individuali alle/ai loro dirette/diretti collaboratrici/collaboratori.
- Le/I responsabili di II livello, in accordo con la/il propria/o Dirigente, assegnano gli obiettivi organizzativi alle strutture di III livello e quelli individuali alle/ai loro dirette/diretti collaboratrici/collaboratori.
- Le/I responsabili di III livello, in accordo con la/il loro Responsabile, assegnano gli obiettivi individuali alle/ai proprie/propri collaboratrici/collaboratori.

FORMALIZZAZIONE E ACCETTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- Gli obiettivi sono assegnati dalla/dal valutatrice/valutatore dopo un processo di confronto e condivisione con i soggetti valutati.
- Per ogni obiettivo vengono definiti due livelli di risultato: **Soglia** e **Target**.
- Tutti gli obiettivi sono formalizzati sul portale di gestione delle Performance.
- L'assegnazione si intende conclusa con il salvataggio degli obiettivi nelle schede inserite sul portale in stato "obiettivo assegnato" (da effettuare entro le scadenze di cui alla tabella precedente).
- Gli obiettivi inseriti sul portale devono essere **accettati con l'apposita funzione** (passaggio di stato in "Obiettivi accettati").
- Gli obiettivi possono essere modificati in corso d'anno a seguito di situazioni di mutate esigenze.
- Le modifiche agli obiettivi assegnati alla Direttrice Generale, alle/ai Dirigenti e alle Divisioni sono comunicate al NdV.

4.2 Monitoraggio periodico, misurazione finale e valutazione

Il monitoraggio sull'andamento degli obiettivi è costante e avviene tramite un naturale scambio di feedback tra Responsabili e Collaboratrici/Collaboratori e/o tra Strutture diverse. Può esplicarsi tramite raffronti scritti, colloqui o riunioni specifiche da evidenziare sul portale della Performance.

La misurazione finale della Performance consente di quantificare i risultati ottenuti, a tal fine i soggetti valutati sono tenuti a caricare sul portale della performance, una relazione finale e la documentazione ritenuta utile ai fini della rendicontazione.

Tutti gli obiettivi sono misurati secondo la seguente scala. Il dettaglio della tipologia di misurazione è illustrato, distintamente per le diverse tipologie di obiettivi nella sezione 5.1.

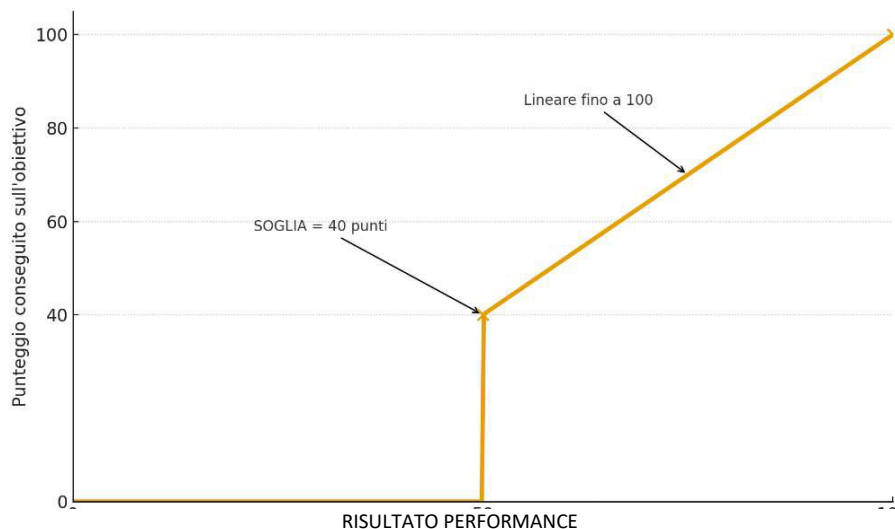
Livello Soglia	Obiettivo raggiunto in misura sufficiente	40 punti
Livello Target	Obiettivo raggiunto	100 punti

Sotto il Livello Soglia (< 40 punti) la prestazione si ritiene negativa.

Il calcolo dei punteggi avviene secondo il seguente algoritmo:

- se risultato < soglia => 0 punti (valutazione negativa)
- se risultato = soglia => 40 punti
- se soglia < risultato < target => proporzionalità numerica del punteggio dopo la soglia:
- $[(\text{punti target} - \text{punti soglia}) / (\text{valore target} - \text{valore soglia})] * (\text{valore risultato} - \text{valore soglia}) + \text{punti soglia}$
- se risultato = target => 100 punti.

Il grafico illustra la regola di calcolo.



La valutazione è una fase successiva alla misurazione in cui il soggetto valutatore esprime un giudizio finale motivato, che si basa sui dati rilevati, ma può anche tenere conto di altri fattori esogeni e/o qualitativi.

- La valutazione della Direttrice Generale è proposta dal Nucleo di Valutazione, acquisito il parere del Rettore, al Consiglio di Amministrazione.
- La valutazione degli obiettivi organizzativi assegnati alle Divisioni e individuali assegnati alle/ai Dirigenti è proposta dalla Direttrice Generale al Consiglio di Amministrazione, unitamente alla Relazione Annuale sulle Performance.
- La valutazione dei risultati degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative è effettuata dalla/dal Responsabile gerarchica/o superiore ed è condivisa con la/il Dirigente.
- La valutazione dei risultati degli obiettivi individuali assegnati al personale e dei comportamenti è effettuata dalla/dal Responsabile gerarchica/o superiore.

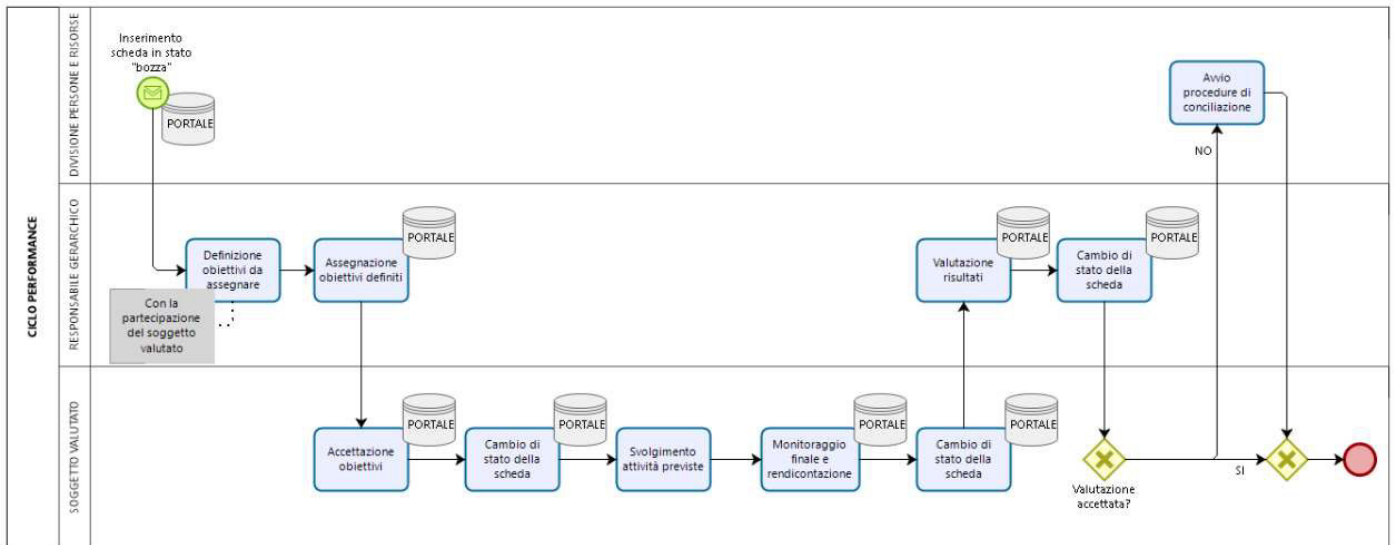
La valutazione degli obiettivi, sia organizzativi che individuali, è sempre riferita alle attività poste in essere,

non è mai una valutazione riferita agli individui in quanto tali.

Le valutazioni sono effettuate nel rispetto delle tempistiche definite nella tabella riepilogativa a inizio capitolo e sono discusse con i soggetti valutati al fine di individuare eventuali aree di miglioramento. Il giudizio finale, adeguatamente motivato, può anche differire dai risultati della misurazione.

La Performance organizzativa e la Performance individuale vengono complessivamente giudicate in base alla media ponderata del punteggio attribuito al raggiungimento di tutti gli obiettivi presenti rispettivamente nella scheda di Performance organizzativa e nella scheda di Performance individuale.

La rappresentazione del processo di assegnazione degli obiettivi, misurazione e valutazione e la relativa formalizzazione sull'apposito gestionale è la seguente:



5 Obiettivi e dimensioni della performance

5.1 Inquadramento generale

Gli obiettivi possono essere ricondotti a tre tipologie, ovvero tre diverse nature:

- Progettuali
- di Efficacia
- di Efficienza

Sono previsti tre livelli di obiettivi che si riferiscono a tre dimensioni di performance distinte:

- Obiettivi organizzativi di Ateneo di efficienza o comunque quantitativi.
- Obiettivi organizzativi di Struttura, progettuali, di efficacia o di efficienza
- Obiettivi individuali, a loro volta suddivisi in obiettivi progettuali e comportamentali

Le due dimensioni si integrano secondo quanto riportato nella tabella seguente:

	Obiettivi di Ateneo	Obiettivi organizzativi di Struttura	Obiettivi Individuali
Obiettivi Progettuali QUALITATIVO	✗	✓	✓
Obiettivi di Efficacia QUANTITATIVO	✓	✓	✗

Obiettivi di Efficienza QUANTITATIVO	✓	✓	✗
Altro obiettivo QUANTITATIVO	✓	✗	✗

5.2 Criteri generali

Gli obiettivi rappresentano le priorità strategiche e le aree di sviluppo dell’Ateneo, che vengono declinate in traguardi specifici sia alle Strutture Organizzative che alle singole persone in attuazione delle azioni del PIAO. In linea generale, si applicano i seguenti criteri per la definizione degli obiettivi.

Gli obiettivi:

- possono essere condivisi tra persone e strutture ma con differenziazione delle sfere di intervento,
- devono essere proporzionati al livello organizzativo a cui si applicano (nell’ampiezza e nel livello di complessità),
- devono essere descritti in modo chiaro ed esaustivo e riferirsi ad un perimetro di intervento chiaramente attribuibile al soggetto o alla struttura cui è assegnato e non dipendere strutturalmente da azioni di terzi (esse siano esterne o interni),
- il cascading è un’opzione, non è la regola.

5.3 Tipologie e natura degli obiettivi

5.3.1 Obiettivi progettuali

- ✓ Gli obiettivi progettuali sono impegni a produrre un **prodotto** concreto più o meno ampio, finito e verificabile entro un perimetro operativo chiaro. “Prodotto” = un output tangibile e chiuso (es. proposta di linee guida, nuova procedura, report, servizio rilasciato, proposta revisione regolamenti di reclutamento PTAB/tecnologi e Dirigenti, ecc), corredato da **evidenze oggettive** (protocollo, URL intranet, repository, atto predisposto).
- ✓ Sono **attività circoscritte**: l’obiettivo descrive un **elenco completo e numerato** delle attività necessarie e sufficienti a ottenere il prodotto. L’elenco è chiuso (niente “ecc.”), con step sequenziali e/o sotto-attività indipendenti che lo compongono.
- ✓ Il lavoro ricade nella **sfera di controllo** della struttura/persona; se servono atti di adozione o decisioni esterne, l’obiettivo copre **solo** la parte interna (es. “predisporre la proposta”, non “adottare la delibera”) e la sua complessità/ampiezza è raccordata al livello cui si applica (struttura vs individuo/livello organizzativo e eventuale posizione organizzativa)
- ✓ **Collegamento al PIAO**. Gli obiettivi progettuali **attuano** specifiche **Azioni del PIAO**: ogni scheda deve indicare l’azione PIAO di riferimento e il **beneficio atteso** in termini di valore pubblico/semplificazione/qualità del servizio. Temporalità coerente con il ciclo (triennio a scorrimento, milestone annuali).

Struttura degli OBIETTIVI PROGETTUALI nel portale	
Sezione	Descrizione
Titolo	Titolo che ingloba le sotto azioni
Beneficio atteso e descrizione	<ul style="list-style-type: none"> • Perché lo si fa, tipicamente in attuazione di una azione del PIAO (indicarla) • Descrizione puntuale delle attività da conseguire e da numerare (possono essere sequenziali o sotto azioni indipendenti). Possono essere indicati tempi intermedi di consegna ove pertinente (scadenze di legge, sequenza

	tra le azioni, tempistiche connesse alle scadenze istituzionali generale, ecc). Es. Attività 1 XXX entro il XX Attività 2 XXX Attività 3 XXX Attività 4 XXX Attività 5 XXX entro il XX
Soglia	Completamento di una quota minima della sequenza (elencare quali con l'inserimento del numero di riferimento) Es. Attività 1 e 2
Target	Completamento integrale della sequenza (Indicare l'elenco completo) Es, Attività da 1 a 5 tutte nei tempi indicati

5.3.2 Obiettivi di Efficacia

Ai fini della performance l'efficacia è misurata **solo** tramite la Customer Satisfaction di **Good Practice (CS/GP)**, in quanto è l'unico strumento di Ateneo con governance centralizzata, metodologia uniforme e processi comparabili su tutta l'azione amministrativa.

Modello di miglioramento R015 = 15% del gap-to-max su scala 1–6.

- ✓ Identificazione uno o più quesiti GP attribuibili all'azione prevalente della struttura di riferimento.
- ✓ **Baseline (A)**: media dei soli quesiti **pertinenti** al dominio della Struttura nell'ultimo ciclo disponibile (T-1). **Pesi** : ammessi se dichiarati **ex-ante** e stabili per l'anno; in assenza, media aritmetica semplice.
- ✓ **Scala**: 1–6 (scala di GP)
- ✓ **Modello di miglioramento R015 (gap-to-max 15%)**.
 - $R015 = 0,15 \times (6 - A)$
 - $Target = A + R015$

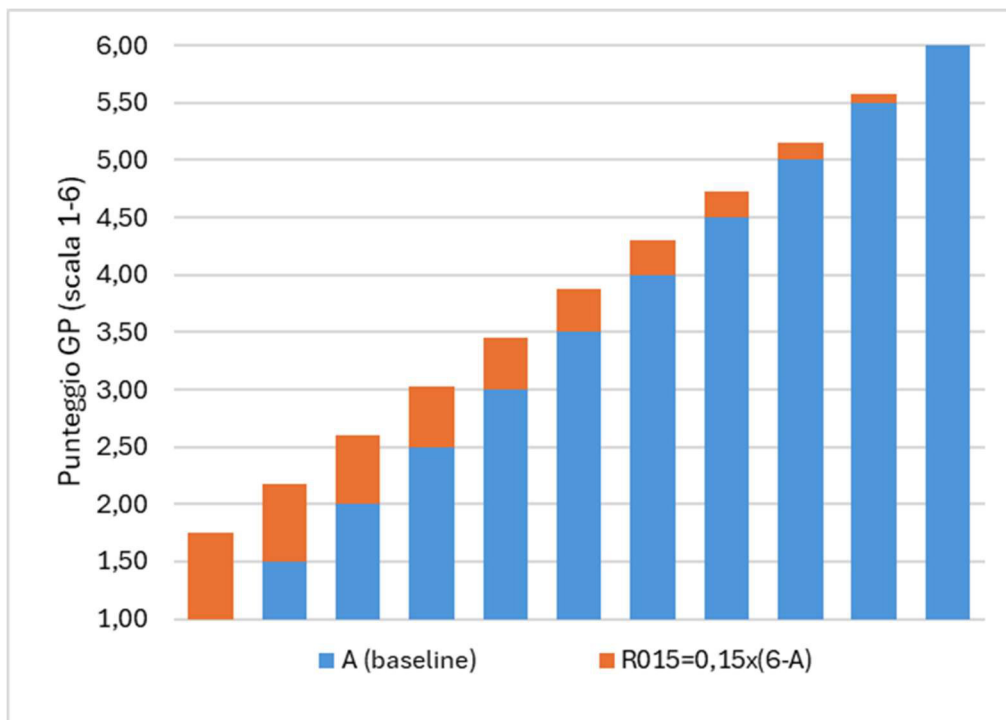
Il target è quindi matematicamente **proporzionale** alla distanza tra A e il massimo di scala (6)

- Se A è bassa → **margin**e più ampio → R015 più alto → spinta di crescita.
- Se A è alta → margine limitato → R015 piccolo → **consolidamento/perfezionamento**.

Perché 0,15 (e non 0,2 o più).

1. **Stabilità**: riduce rumore statistico e bias di campionamento (bacini piccoli).
2. **Realismo**: su baseline alte evita target "verticali" in un solo anno.

Grafico che illustra il decrescere di R015 al crescere di A; il target non supera mai 6.



Oggetto e campo di applicazione

Il perimetro è dato dalle rilevazioni GP rivolte ai quattro target (PTAB; Docenti con Dottorande/i-Assegniste/i; Studentesse/Studenti I anno; Studentesse/Studenti anni successivi). Si considerano **solo** i quesiti pertinenti alle attività della Struttura. Ove possibile la rilevazione è limitata all'utenza di riferimento (per tipologia e/o per territorio- ovvero polo di riferimento)

Tempistiche (ciclo dati)

	Anno		
	T-1	T	T+1
Anno Baseline: anno di somministrazione T-1, con anno indagato T-2 (Anno formale GP T-2)			
Anno performance T			
Anno T+1 di verifica del raggiungimento del target (rilevazione GP T svolta in anno T+1; indagine GP <i>da somministrare tra febbraio e marzo di T+1 con chiusura entro fine marzo, in linea con i tempi di pagamento performance</i>).			

Arrotondamenti: pubblicazione a **due decimali** (stessa regola per A-baseline, R015 e Target).

Ruoli

Le Strutture **propongono** contenuti e perimetro GP (quesiti/pesi) **in raccordo** con la Struttura centrale competente per somministrazione e analisi. **I calcoli di A (baseline), R015 e Target** avvengono in maniera **centralizzata**, con pubblicazione di report, dataset e note di calcolo. Ogni obiettivo richiama l'**Azione PIAO** e il **beneficio atteso** (valore pubblico/semplificazione/qualità), allineati al triennio a scorrimento e alle milestone annuali.

Sezione	Descrizione
Titolo	Titolo quesito/i
Beneficio atteso (PIAO) e Dominio / Perimetro	<ul style="list-style-type: none"> Azione PIAO di riferimento + valore pubblico (miglior esperienza utente, qualità percepita, accountability, ecc). Target GP inclusi (PTAB; Docenti con Dottorande/i-Assegniste/i; Studentesse/Studenti I anno; Studentesse/Studenti anni successivi); quesiti pertinenti; eventuale perimetro territoriale (polo); schema dei pesi (se usati, dichiarati ex-ante).
Baseline (A)	Media T-1 dei soli quesiti pertinenti (scala 1–6). Arrotondamento: 2 decimali.
Soglia	Non regressione rispetto ad A (valore $\geq A$ misurato su GP). Scoring attivo solo oltre soglia.
Target	Calcolato centralmente ma inserito dalla struttura: $A + R015$, con $R015 = 0,15 \times (6 - A)$; cap a 6,00. Arrotondamento: 2 decimali.

5.3.3 Obiettivi di Efficienza

- ✓ Obiettivi quantitativi e sfidanti su produttività e qualità operativa: tempi di risposta, costi unitari, volumi, tasso errori, ecc.
- ✓ Misurazione solo da basi dati certificate (gestite dalla struttura o da uffici centrali: BI/ERP/HR/Ticketing/Protocollo/Documentale/Contabilità), con tracciabilità della fonte e dei filtri applicati. In assenza di fonte certificata l'obiettivo non è attivabile.
- ✓ Baseline rilevata al momento dell'assegnazione (T0) e fissata in scheda. Perimetro sotto controllo della struttura/persona (niente variabili esterne).
- ✓ Misurazione: punteggio proporzionale al miglioramento ottenuto dopo la soglia e fino al target (che rappresenta un plateau)
- ✓ Formula, unità di misura e fonte esplicitate in scheda obiettivo
- ✓ Collegamento al PIAO: ogni obiettivo indica l'Azione PIAO abilitata e il valore pubblico atteso (efficienza/qualità/semplificazione).

Struttura degli OBIETTIVI DI EFFICIENZA nel portale	
Sezione	Descrizione
Titolo	KPI e dominio operativo (es. "Riduzione tempi di risposta ticket studentesse/studenti ambito XXX").
Beneficio atteso e descrizione	<ul style="list-style-type: none"> Valore pubblico generato (es. tempi più brevi, minori errori, riduzione costi); Azione PIAO di riferimento. Definizione KPI primario (formula, unità di misura), eventuali KPI di controllo; perimetro (processo/step inclusi, esclusioni), fonte dati certificata (sistema, vista, query), frequenza di misura (mensile/trimestrale), responsabile del dato (ruolo/ufficio).
Baseline (A)	Valore iniziale misurato su finestra temporale definita (T0), con estrazione archiviata (report/URL/repo).
Soglia	Valore-obiettivo minimo di miglioramento rispetto alla baseline (definito ex-ante in scheda; coerente con capacità e PIAO). Deve essere misurabile su fonte certificata .
Target	Valore-obiettivo annuale (e, se applicabile, triennale a scorrimento) sfidante e realistico, coerente con iniziative di processo/automazione; medesima fonte e metrica della baseline.

5.4 *Le dimensioni della performance*

5.4.1 Performance Organizzativa di Ateneo

La Performance organizzativa dell'Ateneo, considerato nel suo complesso, è misurata da almeno 3 indicatori quantitativi di pari peso proposti dall'Amministrazione, che consentono un sistematico monitoraggio dell'andamento generale della dimensione organizzativa dell'Università. Tali indicatori sono adottati con il PIAO, che ne indica i relativi pesi, i valori soglia e target, la fonte dei dati ed il soggetto responsabile della rilevazione.

Gli indicatori di Ateneo sono annuali, pertanto la Performance Organizzativa di Ateneo è rilevata al termine di ogni anno.

La valutazione dei risultati è effettuata dal Consiglio di Amministrazione.

5.4.2 Performance delle Unità Organizzative (di struttura)

La Performance delle unità organizzative è l'insieme dei risultati degli obiettivi assegnati alle strutture e definiti facendo riferimento:

- alle linee di indirizzo strategico indicate nel mandato del Rettore e agli obiettivi strategici di Ateneo declinati nel PIAO
- agli obiettivi del sistema della qualità;
- al miglioramento continuo dei processi interni sotto il profilo dell'efficienza, efficacia con particolare attenzione per quest'ultima alla *customer satisfaction*;
- all'attuazione della trasparenza in tutti gli aspetti gestionali, evitando nel contempo di aggravare i procedimenti con ricadute negative sui cittadini e sulle imprese, nonché alla prevenzione della corruzione.

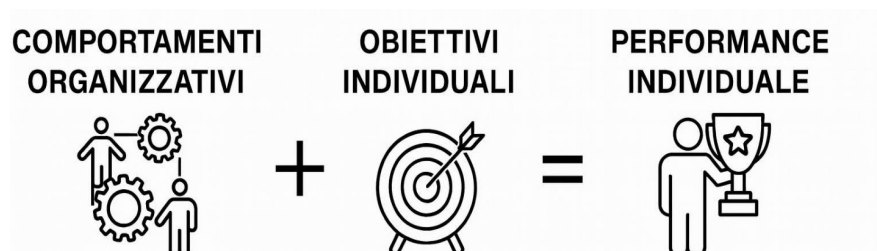
Le strutture organizzative a cui sono assegnati obiettivi organizzativi sono individuate nelle "LINEE GUIDA PER L'ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI AMMINISTRATIVI DI ATENE" e nei provvedimenti di Organizzazione:

- Divisioni
- Strutture di II livello: Settori, Settori Staff, Cluster e Coordinamento Poli
- Strutture di III livello: Uffici, Unità staff.

Gli obiettivi organizzativi del personale afferente alla Direzione Generale sono assegnati dalla Direttrice Generale.

La/Il Responsabile è tenuta/o ad illustrare gli obiettivi organizzativi al personale del proprio ufficio a inizio anno e a monitorarne con continuità il raggiungimento con il coinvolgimento delle/dei proprie/propri collaboratrici/collaboratori.

5.4.3 Performance Individuale



La Performance individuale è il contributo apportato dal singolo individuo all'Ateneo e in particolare alla

struttura organizzativa in cui opera. La valutazione della Performance Individuale si concretizza con un giudizio complessivo circa i comportamenti organizzativi e i risultati relativi ad obiettivi individuali assegnati. Il peso attribuito ad ognuna delle sopracitate dimensioni della Performance Individuale varia per ogni individuo a seconda della posizione ricoperta all'interno della struttura organizzativa.

Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali assegnati devono essere registrati sul portale della performance, nel rispetto di quanto indicato nella tabella al paragrafo 5.3.1 *Obiettivi PROGETTUALI*.

OBIETTIVO COMUNE FORMAZIONE

Oltre gli obiettivi progettuali individuali, è inoltre individuato un obiettivo comune riferito alla "formazione" con lo scopo di stimolare la professionalizzazione del personale e favorire lo sviluppo organizzativo. Per tale ragione è stabilito un obiettivo individuale del peso del 10%, articolato in soglia e target profilati in relazione al ruolo ricoperto:

Ruolo	Soglia	Target
Dirigenti	Aver fruito di almeno 40 ore annue di formazione (offerta generale Ateneo + corsi assegnati), registrate sui sistemi ufficiali.	Ai vari livelli di aggregazione con modello a cascata le/i Dirigenti e le/i responsabili di struttura devono predisporre una proposta analisi dei fabbisogni formativi e conseguente proposta di piano della formazione della propria struttura
Responsabili di struttura (con collaboratori)		
Personale senza incarico di responsabilità		Avere analizzato e proposto i propri fabbisogni formativi al responsabile al proprio responsabile diretto.

L'obiettivo "Formazione" è attuato **in raccordo** con la Struttura Organizzativa competente (Formazione/HR) e con le/i **Referenti della formazione di Divisione**, che svolgono funzione di **facilitazione e trasmissione**: raccolta dei fabbisogni, allineamento al piano di Ateneo, orientamento all'offerta e supporto operativo alle unità.

ECCEZIONI

A seguito di adeguata motivazione approvata dalla/dal Dirigente, è possibile non assegnare obiettivi individuali nei seguenti casi:

- personale che svolga un periodo di servizio continuativo di durata inferiore a sei mesi (due mesi per le/i Dirigenti);
- personale che versa in situazione di particolare difficoltà (fisiche o di salute) certificate.

Comportamenti organizzativi attesi

I comportamenti organizzativi sono una leva strutturale della performance: tengono insieme il risultato da conseguire e il modo in cui lo si raggiunge. Lo scopo è concentrare l'attenzione, di anno in anno, sugli aspetti

comportamentali che risultano più sfidanti nel concreto del lavoro, per generare un impatto misurabile su processi, relazioni e risultati, in un orizzonte di apprendimento continuo e condiviso.

La fonte unica è la **mappatura delle competenze** (allegato 1), che definisce comportamenti e relativa metrica. La mappatura può essere aggiornata, quando necessario, in coerenza con gli indirizzi di sviluppo definiti dalla Direzione Generale. Per ciascuna/ciascun collaboratrice/collaboratore si seleziona il numero di obiettivi comportamentali previsto per il ruolo, secondo quanto riportato nella tabella sottostante.

RUOLO	Numero Comportamenti Organizzativi (di pari peso)
Direttore Generale	5
Dirigenti	4
Resp. di Struttura organizzativa	3
PTA senza incarico	2
Specialist	2
Esperta/Esperto Senior	3

La scelta avviene a inizio anno, durante la **Performance Week** calendarizzata nella seconda settimana lavorativa piena del mese di gennaio, e si basa su un confronto tra responsabile e valutata/valutato, mirato a individuare gli ambiti a maggiore criticità effettiva rispetto al contesto operativo del ruolo. Non consiste in un giudizio sulla persona, ma di una messa a fuoco di priorità comportamentali ad alto valore che, se presidiate con cura, generano un miglioramento tangibile dell'efficacia individuale e di team.

L'assegnazione degli obiettivi comportamentali coincide temporalmente con il colloquio di valutazione dell'anno precedente: si chiude formalmente il ciclo che termina e, nello stesso incontro, si apre il ciclo successivo. Questa simultaneità è fondamentale perché offre la possibilità di sfruttare gli elementi emersi nelle valutazioni (punti di forza, aree critiche, ecc.) per individuare in modo consapevole gli obiettivi comportamentali dell'anno nuovo.

Per ogni obiettivo comportamentale selezionato dalla mappatura si procede alla contestualizzazione puntuale nel perimetro reale di lavoro, traducendo il comportamento atteso in una descrizione concreta ed esaustiva. Questa descrizione è concordata tra responsabile e valutata/valutato.

Di tutto quanto sopra va data evidenza in una interazione sul portale della performance, esplicitando i comportamenti individuati e gli aspetti della valutazione che hanno guidato la selezione, come indicato, in seguito, nella tabella *Struttura degli OBIETTIVI COMPORTAMENTALI nel portale*.

Il set di comportamenti organizzativi attesi è riconducibile alle aree di competenza previste dal Framework del Dipartimento della Funzione Pubblica come specificato in tabella.

COMPETENZE MAPPATE	AREA FRAMEWORK	ATTORI
1. Relazione con le/gli <i>Stakeholder</i>	Area Capire il contesto pubblico CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO	DG/Dirigenti/Resp CC/Specialisti, Senior e PTA senza responsabilità
2. Orientamento al Cliente	Area Interagire con il contesto pubblico ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	DG/Dirigenti/Resp CC/Specialisti, Senior e PTA senza responsabilità
3. Problem Solving Complesso	Area Capire il contesto pubblico SOLUZIONE DEI PROBLEMI	DG/Dirigenti/Resp CC/Specialisti, Senior e PTA senza responsabilità

4. Orientamento al risultato	Area Interagire con il contesto pubblico ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	DG/Dirigenti/Resp CC/Specialisti, Senior e PTA senza responsabilità
5. Execution	Area realizzare il valore pubblico	Resp CC/Specialisti, Senior e PTA senza responsabilità
6. Innovazione	Area realizzare il valore pubblico INIZIATIVA	DG/Dirigenti/Resp CC/Specialisti, Senior e PTA senza responsabilità
7. Gestione dei collaboratori	Area Gestire le risorse pubbliche (SVILUPPO DEI COLLABORATORI, GUIDA DEL GRUPPO)	DG/Dirigenti/Resp CC
8. Comunicazione	Area Gestire le risorse pubbliche (SVILUPPO DEI COLLABORATORI, GUIDA DEL GRUPPO)	DG/Dirigenti/Resp CC/Specialisti, Senior e PTA senza responsabilità
9. Delega e valorizzazione	Area Gestire le risorse pubbliche (SVILUPPO DEI COLLABORATORI, GUIDA DEL GRUPPO)	Dirigenti/Resp CC
10. Collaborazione	Area Gestire le risorse pubbliche (SVILUPPO DEI COLLABORATORI, GUIDA DEL GRUPPO)	Resp CC/Specialisti, Senior e PTA senza responsabilità

L'allegato 1 "Mappatura delle competenze" descrive nel dettaglio le competenze previste per ogni area, definendo le competenze esercitate al livello di soglia e target, commisurate al ruolo ricoperto e articolate in:

- A. comportamenti organizzativi della Direttrice Generale;
- B. comportamenti organizzativi delle/dei Dirigenti;
- C. comportamenti organizzativi delle/dei responsabili con collaboratrici/collaboratori;
- D. comportamenti organizzativi delle/degli Specialist/Senior/PTAB senza responsabilità.

Struttura degli OBIETTIVI COMPORAMENTALI nel portale	
Sezione	Descrizione
Titolo	Titolo del comportamento scelto dalla mappatura delle competenze: <ul style="list-style-type: none"> ● es. personale senza incarico = Comunicazione ● es. Responsabili CC = Delega
Descrizione: declinazione del comportamento nel contesto organizzativo specifico	<ul style="list-style-type: none"> ● es. Comunicazione: organizzare momenti di condivisione delle procedure, con mente aperta all'ascolto, per cogliere prospettive diverse dalle proprie, incontrarsi e condividere un linguaggio che porti alla comprensione reciproca, per imparare a comunicare in modo comprensibile agli utenti (ad esempio quando gli studenti, di fronte a risposte troppo burocratiche, non comprendono) ● es. Delega: evitare che la gestione di ogni attività/criticità ricada unicamente sulla/sul Responsabile; formare le/i collaboratrici/collaboratori, dedicando tempo all'affiancamento on the job, per delegare funzioni di norma attratte dalla/dal Responsabile, imparando a fidarsi e ad accettare l'errore in ottica di crescita; le/i

	Responsabili possono anche essere guidati nella scelta delle/dei collaboratrici/collaboratori ai quali delegare le specifiche attività
Soglia	<i>(come indicata nella mappatura delle competenze)</i>
Target	<i>(come indicata nella mappatura delle competenze)</i>

5.5 Numerosità e tipologie di obiettivi per collocazione organizzativa

La tabella successiva declina gli elementi caratterizzanti di ciascuna tipologia di obiettivo, la loro numerosità e declinazione rispetto al ruolo e alla collocazione organizzativa.

Ruolo	Obiettivi ORGANIZZATIVI	Obiettivi INDIVIDUALI
Direttrice Generale	5 = 4 progettuali (impatto Ateneo/strategia) + 1 riferito all'indicatore "ritardo pagamenti"*	—
Dirigente	4 = 3 progettuali (propri ambiti / trasversali) + 1 riferito all'indicatore "ritardo pagamenti"*	1 = formazione (propria e promozione/monitoraggio team)
Responsabile di Struttura (Settore/Ufficio)	3 di cui almeno 1 a quantitativo (efficacia oppure efficienza) gli altri progettuali (attuazione strategie / reingegnerizzazione macro-processi)	1 = formazione (propria e promozione/monitoraggio team)
Esperta/Esperto Senior	—	3 = 1 formazione + 2 progettuali come contributo specialistico ad ampia copertura e specializzazione connesso al ruolo
Specialist	—	2 = 1 formazione + 1 progettuale come contributo specialistico ad alto valore aggiunto connesso al ruolo (alto valore aggiunto)
Personale senza incarico	—	2 = 1 formazione + 1 progettuale di supporto al PIAO (ambito della propria struttura)

*Obiettivo organizzativo riferito all'indicatore "ritardo pagamenti" (indicatore annuale del tempo medio di ritardo dei pagamenti) - (art. 1, c. 859, lett. b), e c. 861 della legge 30 dicembre 2018, n. 145) - peso calcolato in modo tale da incidere per il 30% sulla valutazione individuale - target=soglia=0.

L'impegno del personale titolare di incarico organizzativo a cui è affidato il coordinamento di una o più unità di personale, deve essere principalmente indirizzato al raggiungimento degli obiettivi organizzativi attribuiti alla struttura e alla crescita. Pertanto alle/ai Dirigenti e alle/ai responsabili di struttura organizzativa con collaboratrici/collaboratori non sono assegnati obiettivi individuali ulteriori rispetto a quello riferito alla "formazione".

5.6 Le schede di Performance

5.6.1 La scheda di Performance delle unità organizzative

La scheda di Performance dell'unità organizzativa contiene gli obiettivi assegnati alla struttura.

La/Il Responsabile di unità organizzativa gestisce la scheda e coordina il personale della struttura e le attività

al fine di perseguire gli obiettivi assegnati.

5.6.2 La scheda di valutazione individuale

La Performance individuale è rilevata attraverso apposite schede che il personale aggiorna e completa sul portale dedicato.

Le schede riportano differenti pesi, comportamenti e numero di obiettivi in base al ruolo ricoperto.

La scheda di valutazione individuale eredita il risultato della valutazione della performance organizzativa di Ateneo e della Performance organizzativa della struttura di afferenza, oltre a rilevare il risultato della performance individuale (comportamenti e obiettivi), secondo pesi definiti nella seguente tabella:

	Performance di Ateneo	Performance di struttura organizzativa	Comportamenti Organizzativi	Obiettivi individuali
Direttrice Generale	10%	70%*	20%	-
Dirigenti	10%	60%*	20%	10% **
Resp. di Struttura organizzativa	10%	60%	20%	10% **
PTA senza incarico	10%	60%	15%	15% **
Specialist	10%	60%	15%	15% **
Esperta/Esperto Senior	10%	60%	10%	20% **

*di cui 30% riferito all'indicatore annuale del tempo medio di ritardo dei pagamenti (articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145).

** di cui 10% riferito all'obiettivo "formazione".

RESPONSABILITA' DELLE/DEI VALUTATRICI/VALUTATORI – ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE

Al fine di garantire il corretto funzionamento e l'efficacia del sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance è fondamentale il rispetto delle tempistiche e delle scadenze definite nel SMVP stesso. Pertanto, al fine di stimolare una maggiore presa di coscienza del ruolo della valutazione, per i soggetti **valutatori** è prevista una riduzione del 5% del punteggio complessivo della scheda, qualora non vengano rispettati i tempi di assegnazione e di valutazione degli obiettivi delle/dei collaboratrici/collaboratori definiti nella tabella riportata al capitolo 4.

L'assegnazione si conclude con l'inserimento degli obiettivi e dei comportamenti sul portale e non include l'accettazione formale da parte dei soggetti valutati, che potrà essere effettuata in un secondo momento.

La valutazione si conclude con l'inserimento della valutazione e della relativa motivazione sul portale e non include l'accettazione della scheda da parte dei soggetti valutati, che potrà essere effettuata in un secondo momento.

La/Il valutatrice/valutatore è tenuta/o ad effettuare la valutazione anche nel caso in cui la/il valutata/o non abbia predisposto la propria relazione finale o non sia presente al colloquio valutativo (sebbene debba essere comunque stimolata/o a prendere parte attiva al processo di valutazione), poiché è previsto che il monitoraggio degli obiettivi e dei comportamenti sia costante nel corso dell'anno e basato su logiche di continuità e confronto periodico tra la/il valutata/o e la/il valutatrice/valutatore.

6 Risultati e sistema premiante

I risultati della valutazione delle performance sono utilizzati, in relazione alle risorse accessorie disponibili, per l'erogazione:

- a) della retribuzione di risultato della Direttrice Generale e delle/dei Dirigenti;
- b) della retribuzione di risultato del personale dell'Area delle Elevate Professionalità (art. 122 comma 1 lett. a) del CCNL 2019/2021);
- c) della quota dell'indennità della responsabilità soggetta a valutazione per il personale interessato (artt. 87 e 117) del CCNL 2019/2021);
- d) dei premi correlati alla Performance organizzativa e individuale per il personale dell'Area degli Operatori, Collaboratori e Funzionari (art. 120 comma 2 lett. a) e b) del CCNL 2019/2021);
- e) di eventuali progressioni economiche orizzontali che in ogni caso dovranno essere effettuate secondo quanto disciplinato dalle disposizioni contrattuali (art. 120 comma 2 lett. e) CCNL 2019-2021);
- f) progressioni economiche verticali di cui all'art. 80 del CCNL 2006-2009 del 16/10/2008.

I risultati rilevati nella gestione delle Performance sono utilizzati ai fini dell'applicazione del sistema premiale con i pesi definiti nelle schede di valutazione individuali, secondo i criteri stabiliti in contrattazione integrativa. Alle/ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate è riconosciuta una quota di eccellenza.

Per la Direttrice Generale e per le/i Dirigenti la valutazione finale della scheda individuale è applicata alla sola retribuzione di risultato ai fini del calcolo della quota da corrispondere (sono esclusi dall'applicazione della quota di eccellenza riservata al personale PTAB).

7 Casi particolari

CASISTICA	CRITICITA'	SOLUZIONE OPERATIVA
Attivazione di una nuova Struttura in corso d'anno	Viene attivata una nuova unità organizzativa durante l'anno di valutazione	Viene generata una nuova scheda di Performance organizzativa, con obiettivi commisurati al periodo residuo dell'anno
Nuovo Incarico di responsabilità	Una/Un dipendente assume una posizione di responsabilità nel corso dell'anno	Alla/Al dipendente viene assegnata una nuova scheda individuale. La valutazione individuale finale sarà pesata in proporzione ai periodi di servizio prestati
Cessazione Incarico di responsabilità	Una/Un responsabile cessa dal proprio incarico nel corso dell'anno	Alla/Al dipendente viene attribuita una nuova scheda individuale. La valutazione individuale finale sarà pesata in proporzione ai periodi di servizio prestati
Cambio Struttura Organizzativa	Una/Un dipendente (non responsabile) cambia struttura di afferenza durante l'anno	Gli obiettivi individuali vengono rimodulati nella nuova scheda, tenendo conto del lavoro già svolto con riferimento agli obiettivi inizialmente assegnati. Non viene creata una nuova scheda individuale, ma la scheda viene integrata con la nuova afferenza
Cambio della/del Valutatrice/Valutatore	Il soggetto valutatore cambia, cessa dal servizio o dal proprio incarico prima di poter effettuare le valutazioni finali	La valutazione viene effettuata dalla/dal nuova/o responsabile in carica, in accordo con la/il precedente responsabile e con la/il superiore gerarchica/o o la/il Dirigente

8 La Relazione annuale sulla Performance

La Relazione sulla Performance è il documento consuntivo che conclude il Ciclo di Gestione della Performance. Attraverso questo strumento, l'amministrazione rende conto in maniera trasparente dei risultati organizzativi e individuali raggiunti nell'anno di riferimento, fornendo un'informativa chiara e comprensibile a tutti gli stakeholder, inclusi i cittadini. La Relazione deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione e successivamente validata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno, come condizione indispensabile per l'erogazione di premi legati al merito.

Per garantire completezza, chiarezza e confrontabilità, la Relazione Annuale sulla Performance deve essere redatta privilegiando la sinteticità e l'utilizzo di rappresentazioni grafiche e tabellari.

La sua struttura deve comprendere almeno i seguenti contenuti minimi essenziali:

1. **Analisi del Contesto e delle Risorse:** una sintesi del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato e una rendicontazione delle risorse (umane, finanziarie e strumentali) utilizzate per il raggiungimento degli obiettivi.

2. **Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa** - Questa sezione rappresenta il cuore della relazione e illustra:

- I principali risultati raggiunti: una descrizione sintetica dei traguardi più significativi conseguiti dall'ente.
- Risultati degli obiettivi annuali e triennali: un'analisi dettagliata del livello di conseguimento degli obiettivi strategici e operativi definiti nel PIAO.
- Analisi degli scostamenti: l'evidenziazione di eventuali differenze tra i risultati attesi e quelli effettivi, con un'analisi approfondita delle cause e delle eventuali azioni correttive intraprese o da intraprendere.
- Valutazione complessiva della performance organizzativa: un giudizio complessivo sull'andamento generale dell'ente.

3. **Misurazione e Valutazione della Performance Individuale:** un'analisi che colleghi i risultati organizzativi al contributo fornito dalle/dai dirigenti e dal personale, descrivendo sinteticamente le metodologie di valutazione individuale e i risultati emersi.

4. **Parità di Genere:** la Relazione deve includere un'analisi dell'impatto che le politiche e le attività dell'amministrazione hanno avuto sulla parità di genere.

La Relazione viene pubblicata sul sito istituzionale dell'amministrazione e sul Portale della Performance per garantirne la massima trasparenza e accessibilità.

9 Procedure di conciliazione

La procedura di conciliazione è dedicata alla/al dipendente che ritenga la propria valutazione finale non pienamente rappresentativa della performance realizzata e dell'apporto fornito, con l'obiettivo di favorire la conciliazione delle posizioni e prevenire l'eventuale contenzioso, nel rispetto di principi di celerità, trasparenza, equità e partecipazione.

Nel caso in cui, nonostante i momenti di condivisione e confronto previsti dal processo, permanga una situazione conflittuale, la/il dipendente può contestare formalmente la valutazione e richiedere l'avvio della procedura di conciliazione.

Fasi della procedura di conciliazione

● Avvio della procedura

La/Il dipendente deve presentare una contestazione motivata alla/al responsabile gerarchica/o superiore della/del propria/o valutatrice/valutatore. La richiesta va inviata entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale della valutazione.

- **Commissione di riesame**

L'Ufficio competente convoca la Commissione di riesame, composta dalla/dal Presidente CUG o sua/o delegata/o (in qualità di Presidente), una/un Dirigente non coinvolta/o nella contestazione, una/un delegata/o del Rettore. La Commissione avrà il compito di analizzare la documentazione e sentire le/gli interessati, con lo scopo di raggiungere una **comprensione condivisa** e, se necessario, una revisione concordata della valutazione.

- **Chiusura della procedura**

Al termine dei lavori, la Commissione redige un verbale con le proprie conclusioni e chiude formalmente il procedimento. L'intera procedura deve concludersi entro 60 giorni dalla richiesta della/del dipendente.

Il/La dipendente può individuare un/una componente della delegazione sindacale che la/o assista durante la procedura di conciliazione.

ALLEGATO 1: MAPPATURA DELLE COMPETENZE

A. Le competenze della **Direttrice Generale** sono valutate in relazione ai seguenti parametri:

DIRETTRICE GENERALE		
RELAZIONI CON LE/GLI STAKEHOLDER		
SOGLIA	40%	Analizza sistematicamente i mutamenti del quadro delle/degli <i>stakeholder</i> dell'Ateneo Si fa carico di anticiparne e raccoglierne le domande e soprattutto i bisogni anche inespressi in termini di impatti e opportunità per l'Ateneo nel suo complesso
TARGET	100%	Sa individuare le funzioni e le strutture dell'Ateneo più impattate e/o più in grado di rispondere ai mutamenti del quadro delle/degli <i>stakeholder</i> Sa attivare e raccordare le iniziative che ne derivano garantendone una visione sistemica e allineata rispetto alla capacità amministrativa dell'Ateneo, integrando le diverse funzioni e strutture organizzative
ORIENTAMENTO AL/ALLA CLIENTE/DESTINATARIA/O		
SOGLIA	40%	Analizza sistematicamente i mutamenti del contesto esterno dell'Ateneo
TARGET	100%	Formula e anticipa scenari e possibili indicazioni relative a come garantire e migliorare i servizi dell'Ateneo Sa individuare le funzioni e le strutture dell'Ateneo più impattate e/o da attivare nella gestione e nel miglioramento dei servizi dell'Ateneo Sa attivare e raccordare le iniziative che ne derivano garantendone una visione sistemica e allineata rispetto alla capacità amministrativa dell'Ateneo, integrando le diverse funzioni e strutture organizzative
PROBLEM SOLVING COMPLESSO		
SOGLIA	40%	Sa interpretare le problematiche di funzionamento dell'Ateneo in chiave sistemica e di relazioni fra le diverse funzioni e strutture organizzative
TARGET	100%	Sa inquadrare e gestire tali problematiche di sistema a livello di processi trasversali e decisionali Sa attivare e raccordare le iniziative che ne derivano garantendone una visione sistemica e allineata rispetto alla capacità amministrativa dell'Ateneo, integrando le diverse funzioni e strutture organizzative
ORIENTAMENTO AL RISULTATO		
SOGLIA	40%	Individua e definisce strategie e obiettivi di medio e di lungo periodo relative all'insieme della struttura organizzativa dell'Ateneo
TARGET	100%	Ne sa cogliere gli impatti e le problematiche e le relazioni e retroazioni sistemiche, le condizioni di efficacia ed efficienza da garantire Sa attivarne e raccordare le iniziative che ne derivano garantendone una visione sistemica e allineata rispetto alla capacità amministrativa dell'Ateneo, integrando le diverse funzioni e strutture organizzative
INNOVAZIONE		
SOGLIA	40%	Sa anticipare i principali trend sociali, economici e culturali che possono impattare sul sistema dell'educazione terziaria
TARGET	100%	Sa individuare le principali condizioni che possono abilitare processi di innovazione, gli ostacoli e le risorse necessarie Sa attivare e raccordare le iniziative che ne derivano garantendone una visione sistemica e allineata rispetto alla capacità amministrativa dell'Ateneo, integrando le diverse funzioni e strutture organizzative
GESTIONE DELLE/DEI COLLABORATRICI/COLLABORATORI		
SOGLIA	40%	Promuove, gestisce e monitora le politiche, i processi e le pratiche di gestione HR dell'Ateneo

TARGET	100%	Ne gestisce il miglioramento costante, l'adeguamento e l'innovazione, sia in riferimento ai principali trend in ambito di sviluppi delle metodologie e pratiche HR, sia rispetto ai mutamenti e novità del quadro normativo
		Promuove, guida, assiste monitora tutte le azioni e i processi di change management necessari ad allineare strutture e processi di gestione delle risorse umane agli indirizzi e scelte strategiche dell'Ateneo
COMUNICAZIONE		
SOGLIA	40%	Si mette nei panni dell'interlocutrice/interlocutore (utenza o interna/o), adatta linguaggio/canale, chiarisce cosa serve e quando; ascolta, verifica di aver capito e chiude il giro con una risposta chiara
TARGET	100%	Anticipa i bisogni informativi, elimina ambiguità e contestualizza cosa cambia per chi riceve e i prossimi passi
		Semplifica (titoli chiari, punti essenziali, materiali pronti) e mantiene traccia aggiornando fino a chiusura

B. Le competenze delle/dei **Dirigenti** sono valutate in relazione ai seguenti parametri:

		DIRIGENTI
RELAZIONI CON LE/GLI STAKEHOLDER		
SOGLIA	40%	Raccoglie sistematicamente le informazioni che pervengono dalle/dagli <i>stakeholder</i> dell'Ateneo attuali e prevedibili, per individuare possibili impatti sulla realtà operativa in termini complessivi
TARGET	100%	Coglie e articola i rapporti tra organizzazione e ambiente esterno in termini di vincoli e opportunità e ne trae azioni di allineamento con esse non solo in termini reattivi ma soprattutto anticipatori/proattivi
		Indirizza e guida la propria struttura organizzativa nella corretta gestione dei rapporti con le/gli <i>stakeholder</i> , individuando anche le interrelazioni con le altre strutture
ORIENTAMENTO AL/ALLA CLIENTE/DESTINATARIA/O		
SOGLIA	40%	Esplora accuratamente e coglie le informazioni che pervengono dal contesto esterno per individuare possibili impatti sulla realtà operativa in termini complessivi
TARGET	100%	Formula ipotesi e scenari alternativi sull'evoluzione del contesto interno ed esterno per ottenere una visione più ampia e individuare le implicazioni non immediate
		Sviluppa azioni e servizi che attribuiscono valore alla/al cliente interna/o e alla/al destinataria/o esterno
TARGET	100%	Monitora i cambiamenti del contesto esterno e i loro potenziali impatti sull'organizzazione, sviluppando azioni congruenti
		Individua con continuità le aree di miglioramento della Direzione e definisce strategie coerenti
PROBLEM SOLVING COMPLESSO		
SOGLIA	40%	Individua e definisce l'insieme di condizioni, previsioni e quadri di riferimento che comportano all'Ateneo processi decisionali complessi e articolati
TARGET	100%	Prevede ed individua il quadro di relazioni e interazioni fra i diversi possibili corsi di azione e alternative relative ai quadri problematici attuali e futuri, possibili retroazioni ed effetti indesiderati
		Crea le condizioni organizzative per mantenere costantemente alta l'attenzione delle collaboratrici/dei collaboratori sui quadri problematici attuali e prevedibili
ORIENTAMENTO AL RISULTATO		
SOGLIA	40%	Individua e definisce strategie e obiettivi di medio periodo per la sua Direzione
		Vede i problemi in modo integrato e comprende la complessità organizzativa
TARGET	100%	Coglie e articola i rapporti tra organizzazione e ambiente esterno in termini di vincoli e opportunità

		Implementa i processi e avanza proposte di miglioramento della struttura organizzativa
		Monitora i cambiamenti del contesto esterno e usa la conoscenza di essi per sviluppare il servizio alla cittadinanza.
INNOVAZIONE		
SOGLIA	40%	Anticipa i cambiamenti del «contesto esterno» e sviluppa coerenti strategie di servizio
		Fa significativamente la differenza andando al di là dei risultati attesi e prende l’iniziativa, agendo anche in assenza di sollecitazioni
TARGET	100%	Orienta la riflessione sulle esperienze per favorire la crescita
		Genera un ambiente che alimenta l’innovazione ed è sempre disponibile ad affrontare progetti innovativi
		Progetta la crescita futura e ricerca opportunità di business, dimostrando lungimiranza nell’anticipare le esigenze dell’organizzazione e delle/degli <i>stakeholder</i> dell’Ateneo
GESTIONE DELLE/DEI COLLABORATRICI/COLLABORATORI		
SOGLIA	40%	Raccoglie, sistematizza e analizza costantemente tutti i feedback che provengono dalle strutture organizzative che riportano a lei/lui
		Monitora costantemente che le figure che riportano a lei/lui con responsabilità di gestione di collaboratrici/collaboratori rispondano adeguatamente a tali responsabilità e si attrezza per metterli in grado di farlo
TARGET	100%	Analizza e prevede le principali evoluzioni delle strutture organizzative di suo riferimento, in ottica di anticipare problematiche e gestire tali evoluzioni
		Promuove, crea le condizioni, monitora i principali cambiamenti organizzativi macro e micro, in ottica di change management
COMUNICAZIONE		
SOGLIA	40%	Si mette nei panni dell’interlocutrice/interlocutore (utenza o interna/o), adatta linguaggio/canale, chiarisce cosa serve e quando; ascolta, verifica di aver capito e chiude il giro con una risposta chiara
TARGET	100%	Anticipa i bisogni informativi, elimina ambiguità e contestualizza cosa cambia per chi riceve e i prossimi passi
		Semplifica (titoli chiari, punti essenziali, materiali pronti) e mantiene traccia aggiornando fino a chiusura
DELEGA E VALORIZZAZIONE		
SOGLIA	40%	Affida compiti/fasi con obiettivi, confini e tempi chiari; calibra l’autonomia all’esperienza; fissa verifiche essenziali e supporta senza sostituirsi; riconosce i contributi e garantisce coperture sulle attività critiche
TARGET	100%	Affida responsabilità crescenti (attività → fasi → processi) con verifiche leggere, costruisce successioni/sostituzioni e rimuove ostacoli
		Allena autonomia e valorizza i risultati (affiancamenti, micro-progetti, rotazioni; feedback regolari, condivisione buone pratiche, visibilità del merito)

C. Le competenze delle/dei responsabili **con Collaboratrici/Collaboratori** sono valutate in relazione ai seguenti parametri:

RESPONSABILI CON COLLABORATRICI/COLLABORATORI		
RELAZIONI CON LE/GLI STAKEHOLDER		
SOGLIA	40%	Conosce e fa conoscere alle/ai proprie/propri collaboratrici/collaboratori gli obiettivi e le strategie organizzative dell’amministrazione e sa quindi rappresentare l’Ateneo
		Riconosce le/i diverse/i <i>stakeholder</i> , interne/i ed esterne/i, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati
TARGET	100%	Comprende e valorizza il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi, sapendo cogliere le opportunità offerte dal contesto.

		Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione, muovendosi con senso della strategia ed un forte orientamento all'obiettivo e creando condivisione sui risultati ottenuti per l'Ateneo
ORIENTAMENTO AL/ALLA CLIENTE/DESTINATARIA/O		
SOGLIA	40%	Ha una visione integrata delle relazioni con clienti interne/i, destinatarie/i esterne/i e fornitori
		Si prende carico, in una logica di processo, dei bisogni di fornitori, clienti interne/i e destinatarie/i esterne/i, identificando responsabilità e compiti di ciascun ruolo
TARGE T	100%	Individua le attività da svolgere nel processo di lavoro della/del cliente interna/o, integrando il suo programma di lavoro nei processi a monte e a valle
		Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione della/del cliente/utente
		Anticipa ed evidenzia le criticità della relazione con la/il cliente interna/o o destinataria/o esterna/o e fa in modo che le/i collaboratrici/collaboratori organizzino il proprio lavoro in coerenza con le esigenze di queste/i
PROBLEM SOLVING COMPLESSO		
SOGLIA	40%	Comprende e fa comprendere alle/ai proprie/propri collaboratrici/collaboratori le regole e le procedure del contesto in cui svolge la propria attività lavorativa, focalizzandosi sugli elementi rilevanti e potenziali conseguenze anche davanti a problematiche complesse
		Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni, valutandone qualità e completezza
TARGE T	100%	Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni
		Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative coerenti e condivise con il contesto di riferimento
ORIENTAMENTO AL RISULTATO		
SOGLIA	40%	Recepisce le Linee guida e gli obiettivi, le declina in piani d'azione e ne definisce le tempistiche
		Riconosce e identifica le aree di rischio e i fattori che influenzano la performance organizzativa e le soluzioni prospettate
		Ha visione d'insieme, interna e del contesto esterno, e aiuta le/i sue/suoi interlocutrici/interlocutori e le/i collaboratrici/collaboratori a comprenderla
TARGE T	100%	Costruisce flussi di lavoro coerenti con la strategia e assegna le risorse che ha a disposizione in funzione degli obiettivi
		A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato
		Opera costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica
EXECUTION		
SOGLIA	40%	Funge da modello per le/gli altre/i nel rispetto delle regole e dei valori dell'ente
		Si assume la responsabilità del lavoro proprio e altrui
		Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti
TARGE T	100%	Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative
		Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali
INNOVAZIONE		
SOGLIA	40%	Riconosce le esigenze del cambiamento (i modi, i tempi e gli attori principali) e reindirizza la propria azione e quella delle/degli altre/i
		Cerca e sviluppa occasioni di crescita professionale per sé e per le/i collaboratrici/collaboratori e soluzioni di lavoro stimolanti

TARGE T	100%	Facilita l'emersione di soluzioni nuove, stimolando in particolare le/i proprie/propri collaboratrici/collaboratori, ne valuta i rischi e si fa carico delle responsabilità
		Re-interpreta il proprio ruolo, uscendo dalla zona di comfort e dando nuovo slancio alla propria attività
		Prevede e promuove il cambiamento determinando in anticipo le azioni necessarie a gestirne l'impatto
		Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche per migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi
GESTIONE DELLE/DEI COLLABORATRICI/COLLABORATORI		
SOGLIA	40%	Riconosce i bisogni e le caratteristiche delle/dei singole/i collaboratrici/collaboratori e le/li valorizza
		Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi
		Monitora costantemente il clima organizzativo della sua unità
TARGE T	100%	Monitora e gestisce la D&I
		Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione delle/dei collaboratrici/collaboratori
		Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita delle/dei collaboratrici/collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio e abilitare la delega
		Individua e promuove azioni di cambiamento micro-organizzativo atte a promuovere il coinvolgimento e l' <i>empowerment</i> delle/dei collaboratrici/collaboratori
COMUNICAZIONE		
SOGLIA	40%	Si mette nei panni dell'interlocutrice/interlocutore (utenza o interna/o), adatta linguaggio/canale, chiarisce cosa serve e quando; ascolta, verifica di aver capito e chiude il giro con una risposta chiara
TARGET	100%	Anticipa i bisogni informativi, elimina ambiguità e contestualizza cosa cambia per chi riceve e i prossimi passi
		Semplifica (titoli chiari, punti essenziali, materiali pronti) e mantiene traccia aggiornando fino a chiusura
DELEGA E VALORIZZAZIONE		
SOGLIA	40%	Affida compiti/fasi con obiettivi, confini e tempi chiari; calibra l'autonomia all'esperienza; fissa verifiche essenziali e supporta senza sostituirsi; riconosce i contributi e garantisce coperture sulle attività critiche
TARGET	100%	Affida responsabilità crescenti (attività → fasi → processi) con verifiche leggere, costruisce successioni/sostituzioni e rimuove ostacoli
		Allena autonomia e valorizza i risultati (affiancamenti, micro-progetti, rotazioni; feedback regolari, condivisione buone pratiche, visibilità del merito)
COLLABORAZIONE		
SOGLIA	40%	Condivide obiettivi e contesto con team e interfacce a monte/valle; chiarisce chi fa cosa e quando; attiva rituali brevi e gestisce i conflitti orientandoli alla soluzione
TARGET	100%	Co-progetta con altre unità, definendo regole di ingaggio semplici e riducendo passaggi inutili
		Coltiva clima "one team" e miglioramento continuo, curando circolazione di informazioni e responsabilità

D. Le competenze di Specialiste/i-Specialiste/i Senior e **PTAB senza responsabilità**:

PERSONALE SENZA RESPONSABILITA' E RESPONSABILI SENZA COLLABORATRICI/COLLABORATORI
RELAZIONI CON LE/GLI STAKEHOLDER

SOGLIA	40%	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, sapendo rappresentarle nei confronti delle/degli <i>stakeholder</i> esterni all'Ateneo
		Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche
TARGET	100 %	È consapevole dell'impatto della propria attività su quella delle/degli altre/i, in particolare rispetto alle possibili reazioni delle/degli interlocutori/interlocutrici esterne/i
		Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera, sapendosi muovere flessibilmente nei confronti delle/degli <i>stakeholder</i>
ORIENTAMENTO AL/ALLA CLIENTE-DESTINATARIA/O		
SOGLIA	40%	Comprende quali siano i rapporti tra dipendenti coinvolti in un processo lavorativo e tra questi e la/il destinataria/o del servizio
		Individua i bisogni espliciti ed impliciti delle/dei propri clienti interne/i-esterne/i e se ne fa portavoce in organizzazione
TARGET	100 %	Sviluppa una relazione di fiducia e di collaborazione efficace con la/il cliente interna/o
		Monitora la soddisfazione delle/dei proprie/i clienti interne/i e destinatarie/i esterne/i e modifica il proprio lavoro in funzione di questa
		È disponibile a mettere in discussione le proprie scelte per garantire la qualità del servizio e della relazione con la/il cliente interna/o-destinataria/o esterna/o
PROBLEM SOLVING COMPLESSO		
SOGLIA	40%	Individua eventuali situazioni critiche definendone il perimetro
		Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla soluzione del problema
TARGET	100 %	Individua possibili alternative di soluzione concrete e realizzabili
		Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
ORIENTAMENTO AL RISULTATO		
SOGLIA	40%	Coglie le relazioni tra gli obiettivi, le attività e i risultati e li persegue nel proprio perimetro di intervento
		Analizza le informazioni, definisce e condivide le priorità
		Ha visione del processo, dei flussi e delle strutture organizzative in cui è inserita la propria attività
TARGET	100 %	Assume decisioni in funzione dei Piani e delle indicazioni ricevuti dall'Ufficio/Servizio/Divisione di appartenenza
		Si confronta con le/i responsabili di ciascuna fase, monitorando l'avanzamento dei piani
		Lavora per migliorare costantemente gli standard della propria prestazione
EXECUTION		
SOGLIA	40%	Incoraggia le/gli altre/i a seguire le regole e le procedure organizzative
		Porta avanti il suo lavoro con autonomia e discrezionalità
		Pianifica e rispetta le consegne e le scadenze
TARGET	100 %	Verifica sistematicamente il proprio lavoro
		Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse a disposizione
INNOVAZIONE		
SOGLIA	40%	Coglie gli stimoli per il cambiamento e ne riconosce gli aspetti positivi
		Identifica i propri bisogni di formazione e gli obiettivi di apprendimento e si attiva per acquisire nuove capacità, utilizzando gli strumenti a disposizione per la propria crescita professionale
TARGET	100 %	Modifica il proprio comportamento in risposta alle esigenze contingenti derivanti dal cambiamento

		Propone idee e soluzioni nuove bilanciandole con il bisogno di efficacia operativa
		Trasferisce soluzioni che conosce in campi differenti, sperimenta soluzioni nuove in campi noti da migliorare, progetta e applica nuovi metodi di lavoro.

COMUNICAZIONE

SOGLIA	40%	Si mette nei panni dell'interlocutrice/interlocutore (utenza o interna/o), adatta linguaggio/canale, chiarisce cosa serve e quando; ascolta, verifica di aver capito e chiude il giro con una risposta chiara
TARGET	100%	Anticipa i bisogni informativi, elimina ambiguità e contestualizza cosa cambia per chi riceve e i prossimi passi
		Semplifica (titoli chiari, punti essenziali, materiali pronti) e mantiene traccia aggiornando fino a chiusura

COLLABORAZIONE

SOGLIA	40%	Condivide informazioni utili, rispetta i tempi concordati, documenta i passaggi chiave; usa strumenti comuni e segnala per tempo problemi o dipendenze
TARGET	100%	Anticipa impatti sul lavoro altrui e propone semplificazioni delle interfacce (checklist, modelli, micro-standard)
		Supporta le/i colleghe/i (scambio saperi, mini-guide, coperture in assenza) mantenendo affidabilità e tono costruttivo