



uniss
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI

Amministrazione Centrale

piazza Università 21 07100 SASSARI (Italy)
tel. +39 079 228211
p.iva e c.f. 00196350904
protocollo@pec.uniss.it
www.uniss.it

Ufficio Organi collegiali

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Seduta del 28/04/2022

Categoria: 3. Bilancio Contabilità Programmazione Odg: 03/04
Oggetto: Sistema di misurazione e valutazione della performance 2022: proposta di approvazione
Ufficio/i istruzione: Ufficio programmazione e controllo di gestione
Numero delibera: 77/2022 - Numero protocollo: 45769/2022

Nominativo	F	C	A	As
Prof. Gavino Mariotti	X			
Prof. Andrea Fausto Piana	X			
Prof. Marco Breschi	X			
Prof.ssa Carla Bassu				X
Prof. Corrado Dimauro	X			
Prof. Pietro Pirina	X			
Dott.ssa Speranza Falciano	X			
Arch. Francesco Nieddu	X			
Avv. Valentina Pinna	X			
Dott.ssa Reginella Ceccarelli	X			
Sig. Marco Frau	X			
Sig.ra Nicoletta Pinna	X			

Legenda: (F - Favorevole) - (C - Contrario) - (A - Astenuto) - (As - Assente)

COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI			
	P	AG	A
Dott.ssa Ilaria Annamaria Chesta presidente		x	
Dott.ssa Mirella Pintus (MEF)			x
Dott. Marcello Scarabosio (MIUR)		x	
PRESIDENTE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE			

Prof. Pietro Pulina			x
---------------------	--	--	---

Legenda: (P - Presente) - (AG – Assente giustificato) - (A - Assente)

UOR proponente: Ufficio Programmazione e Controllo di gestione
RPA: Rina Sedda
OGGETTO: Sistema di misurazione e valutazione della performance 2022: proposta di approvazione
Allegati: n. 1 1 – SMVP 2022

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Premesso che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP):

- regola il ciclo della performance organizzativa e individuale di Ateneo, assicurandone il corretto svolgimento in tutte le sue fasi: programmazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione;
- dettaglia le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema, le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione e di bilancio e con i sistemi di controllo esistenti;
- è declinato in funzione delle esigenze specifiche del contesto organizzativo dell'ateneo;
- è finalizzato a supportare i processi decisionali, a contribuire ad una gestione più efficace delle risorse e dei processi organizzativi, a indirizzare i comportamenti e rafforzare le responsabilità del personale, per un continuo miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito;

Visti:

- il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e

trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;

- la legge 30 dicembre 2010, n. 240, “Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario” e delle norme collegate;
- la legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”;
- il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” e successive modificazioni;
- il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”;
- le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2017 (per il Piano Integrato); n. 2/2017 (per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance); n. 3/2018 (per la Relazione Annuale sulla Performance); n. 4/2019 (per la valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche); n. 5 (per la misurazione e la valutazione della performance individuale);
- le Linee Guida dell’ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane (luglio 2015 e gennaio 2019); la nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020;

Richiamati:

- lo Statuto dell’Università di Sassari;
- il Regolamento di Ateneo per l’Amministrazione, la Finanza e la Contabilità;
- il Contratto collettivo nazionale di comparto;

Tenuto conto che il SMVP:

- definisce i singoli processi da porre in essere, individua i soggetti coinvolti e le tempistiche del ciclo;
- esplicita le metodologie da applicare e i criteri da adottare nelle singole fasi del ciclo delle performance;
- riporta, per ciascun soggetto coinvolto, pesi e ruoli secondo la categoria di

appartenenza e la tipologia di performance;

- disciplina la procedura di conciliazione da attivare nell'eventualità di conflitti conseguenti ai risultati di valutazione;

Acquisiti:

- il parere del Nucleo di Valutazione rilasciato in data 26 aprile 2022;
- il parere del Consiglio del Personale rilasciato in data 27 aprile 2022;
- il parere Comitato Unico di Garanzia rilasciato in data 26 aprile 2022;

Preso atto che non sono pervenuti i pareri delle Organizzazioni Sindacali e delle Rappresentanze Sindacali Unitarie;

Considerato che il SMVP è sottoposto ad aggiornamento annuale e, a seguito di approvazione, è pubblicato sul Portale delle Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica e sul sito istituzionale dell'Ateneo nella sezione "Amministrazione trasparente", ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs 150 del 27.10.2009, modificato dal D. Lgs 74/2017,

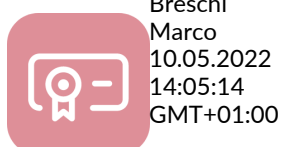
Acquisito il parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 27 aprile 2022;

DELIBERA

di approvare il Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo per l'anno 2022.

IL DIRETTORE GENERALE

Prof. Marco Breschi



IL RETTORE

Prof. Gavino Mariotti





uniss

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI SASSARI

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
Anno 2022**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI**

Anno 2022

(art. 7 del D.lgs. 150 del 27.10.2009, modificato dal D.lgs. 74/2017)

Approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 28/04/2022, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione rilasciato in data 26/04/2022

Sommario

1. Introduzione.....	1
1.1 Integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo delle performance	2
1.2 Finalità del sistema di misurazione e di valutazione delle performance	2
1.3 Integrazione con il sistema di assicurazione della qualità	3
2. Il Ciclo della Performance.....	4
3. Soggetti coinvolti nel processo di valutazione, misurazione e responsabilità.....	6
4. Monitoraggio ed eventuale rimodulazione degli obiettivi.....	9
5. La misurazione e valutazione della performance Organizzativa e Individuale	10
5.1 La performance organizzativa	12
5.2 La valutazione partecipativa	13
5.3 La performance individuale.....	14
5.3.1 La performance individuale relativa all'ambito organizzativo di afferenza	14
5.3.2 Obiettivi individuali o di gruppo	14
5.3.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi	15
6. Valutazione Finale e metodologia di misurazione della Performance	18
7. Collegamento fra la valutazione della performance e il sistema premiale.....	21
8. Soggetti valutati	22
8.1 Il Direttore Generale	22
8.2 Dirigenti e personale tecnico-amministrativo.....	24
9. Procedure di conciliazione	26
10. Performance e anticorruzione e trasparenza	26
11. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione	27
ALLEGATO N. 1 Tabella sulla valutazione dei comportamenti.....	28

1.Introduzione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è lo strumento metodologico che regola lo svolgimento delle fasi del ciclo della performance, nel rispetto di quanto previsto all'art. 7 del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance consente all'Ateneo di assicurare il corretto svolgimento del ciclo della performance articolato nei processi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale del personale tecnico amministrativo, relativamente al contributo che la sfera amministrativo-gestionale apporta agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni primarie di didattica, ricerca e terza missione.

Il SMVP deve essere aggiornato ogni anno, nel rispetto della normativa vigente. In seguito all'evoluzione del quadro normativo di riferimento relativo al Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), nel corso dell'anno 2022, il presente Sistema potrebbe subire variazioni e/o aggiornamenti, anche in conseguenza alle disposizioni relative all'adozione del lavoro agile.

Per la redazione del presente documento, si è tenuto conto:

- del decreto legislativo n. 150/2009, come modificato dal D.lgs. n. 74/2017;
- delle disposizioni normative in materia di anticorruzione e trasparenza legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"
- del D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e successive modificazioni;
- della legge 240/2010, recante "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario" e delle norme collegate;
- delle Linee Guida predisposte dall'ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane (luglio 2015 e gennaio 2019); nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020;
- delle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n.1/2017 (per il Piano Integrato), n.2/2017 (per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), n.3/2018 (per la Relazione Annuale sulla Performance, n.4/2019 (per la valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche); n.5 (per la misurazione e la valutazione della performance individuale);
- del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità dell'Ateneo in merito alla programmazione;
- delle disposizioni del CCNL di comparto;

- delle modifiche proposte in sede di applicazione del SMVP a seguito del completamento del ciclo delle performance anno 2020;
- delle osservazioni del Nucleo di Valutazione contenute nell'estratto del verbale del 26 febbraio 2021;
- del parere del Comitato Unico di Garanzia sul SMVP, espresso nel mese di maggio 2021.

Ai sensi dell'art. 3 c.1 del D.lgs. 150/2009, 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, 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, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento".

Il Sistema di MVP, adottato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo NdV (Organismo indipendente di valutazione), è stato declinato in funzione delle esigenze specifiche del contesto organizzativo dell'ente.

1.1 Integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo delle performance

Il nostro Ateneo raccorda le linee di indirizzo indicate dalla Governance (strategia) con le modalità con cui realizzarle (performance). Nell'ottica di un'ulteriore fase di approccio alla programmazione integrata, il Piano integrato è correlato alle risorse necessarie alla realizzazione di diversi obiettivi ivi previsti e dunque al Bilancio di previsione. Gli obiettivi strategici e operativi devono essere "sostenibili" in termini di risorse umane, finanziarie e strumentali atte a perseguirli.

In sede di predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale è stato chiesto alle strutture di indicare per ciascuno stanziamento di budget richiesto, l'obiettivo operativo inserito nel piano delle performance cui lo stesso è riconducibile e la missione ed il programma di riferimento. L'attività di definizione degli obiettivi operativi, laddove comportante assegnazione di risorse finanziarie, deve essere compatibile con le previsioni contenute nel budget economico e degli investimenti nonché con la programmazione triennale del personale, così da garantire, rispettivamente, coerenza tra le risorse economiche, strumentali e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

1.2 Finalità del sistema di misurazione e di valutazione delle performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è uno strumento per supportare i processi decisionali, gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi, indirizzare i comportamenti e rafforzare le responsabilità del personale, al fine del continuo miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. Il soddisfacimento degli *stakeholders* sia interni che esterni è di primaria importanza, in un'ottica di perseguimento dell'efficienza, dell'efficacia, dell'economicità e della creazione di valore pubblico.

Il Sistema descritto nei paragrafi seguenti è volto a:

- migliorare l'intero processo-di gestione del ciclo della performance rispetto ai primi anni di applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- estendere la valutazione a tutto il Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario, prevedendo la valutazione di tutto il personale sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo e della struttura di afferenza, con pesi differenti a seconda del ruolo;
- Verificare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi, definendo in maniera puntuale le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- assicurare la valutazione partecipativa prevista dall'art.19 del D.lgs. 150/2010 come modificato dal D.lgs. 74/2017 e nelle linee guida n. 5 del Dipartimento della funzione Pubblica;
- Definire le procedure di conciliazione.

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale rappresentano il fondamento del sistema incentivante di Ateneo che valuta, con modalità e misure differenti, il personale dirigente e tecnico amministrativo ai fini dell'erogazione della retribuzione di tipo premiale. L'articolo 18 comma 2 del decreto legislativo 150/2009 vieta "la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione".

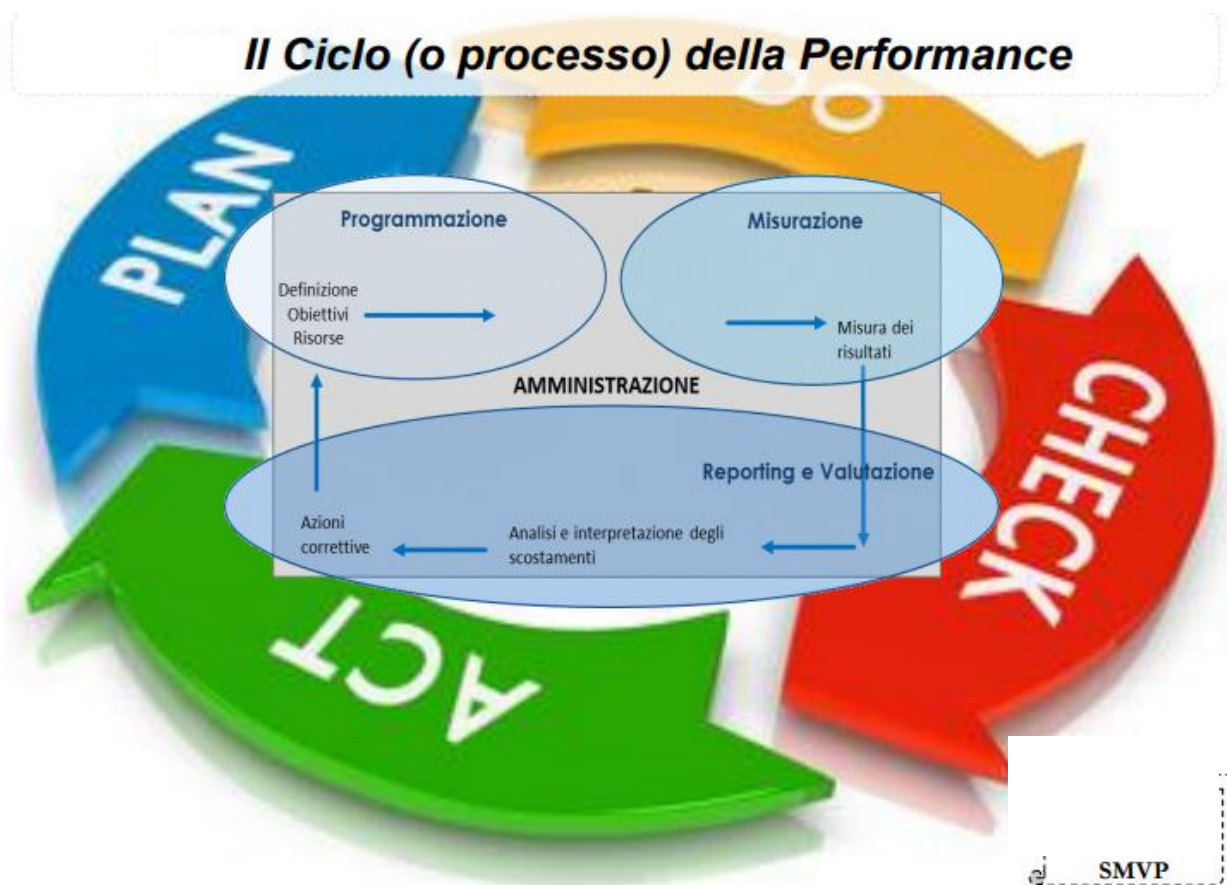
1.3 Integrazione con il sistema di assicurazione della qualità

Il Sistema di Misurazione e Valutazione si inserisce nel più ampio sistema di assicurazione della qualità, strutturato secondo la logica di Deming (Plan Do Check Act).

Gli Organi di Governo presidiano la fase della pianificazione e programmazione strategica (PLAN) e, configurano, la Mission e la Vision e le Strategie dell'Ateneo (Piano Strategico, Programmazione Triennale, Piano di Reclutamento) nonché programmano gli obiettivi operativi e le risorse necessarie a sostenere gli obiettivi strategici prefissati (Piano integrato e Budget), definiti coerentemente con le Politiche e gli obiettivi di Qualità che l'Ateneo ha deciso di perseguire, e in considerazione delle indicazioni provenienti dagli *stakeholders* esterni. Le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti e Amministrazione Centrale e loro articolazioni), sulla base degli obiettivi strategici e operativi prefissati dagli Organi di Governo e delle correlate risorse messe a disposizione, erogano (DO) i servizi e le attività. La fase di CHECK prevede il coinvolgimento di diversi soggetti responsabili dei processi di autovalutazione e valutazione interna (Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDS), Direttore Generale e Dirigenti con riferimento al monitoraggio degli obiettivi di performance, Presidio di Qualità di Ateneo (PQA) con riferimento al monitoraggio della qualità della didattica e della ricerca e della terza

Missione). Gli esiti del processo di autovalutazione e valutazione interna generano, quindi, proposte di miglioramento e azioni correttive (ACT) che sono portate all'attenzione degli Organi di Governo attraverso indirizzi e suggerimenti del PQA, del NdV, dalle CPDS, o messe in atto direttamente dai Dipartimenti (azioni di miglioramento specifiche dei Corsi di Studio). Il Nucleo di Valutazione (NdV) valuta, infine, il funzionamento dell'intero Sistema attraverso la Relazione annuale.

2. Il Ciclo della Performance



Secondo quanto previsto dal D.lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola temporalmente in diverse fasi, che si svolgono in parallelo e che si replicano di anno in anno in modo coerente ed influenzano la pianificazione dei cicli successivi in quanto i risultati del monitoraggio e della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo.

Le fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

1. **Pianificazione strategica** che definisce gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso. Le linee strategiche vengono approvate dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico. Coerentemente con la pianificazione strategica vengono assegnati gli obiettivi al Direttore Generale, poi recepiti all'interno del Piano Integrato delle performance;
2. **Programmazione**, che si concretizza nella definizione degli obiettivi operativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e nella predisposizione del Piano delle performance e che consiste nella:
 - definizione e assegnazione degli obiettivi di tipo organizzativo e gestionale;
 - collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.
3. **Monitoraggio in itinere** ed eventuale riallineamento della programmazione. Lo scopo della fase è quello di tenere sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi durante l'anno di riferimento e di rilevare l'eventuale necessità o opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio.
4. **Misurazione**
La performance strategica e operativa viene misurata attraverso il monitoraggio degli indicatori strategici ed operativi collegati agli obiettivi e alla valutazione del conseguimento dei relativi target.
5. **Valutazione della performance organizzativa e individuale e rendicontazione.**
La performance organizzativa è monitorata dai Dirigenti e dai responsabili apicali e di struttura; Nella fase di valutazione è fondamentale effettuare un'analisi approfondita dei fattori che hanno impedito l'eventuale completo raggiungimento degli obiettivi
La valutazione dei risultati ottenuti viene riportata nella Relazione sulla performance che deve essere approvata del Consiglio di Amministrazione e validata dal NdV entro il 30 giugno di ogni anno.

Nel dettaglio, le sopra citate fasi del ciclo delle performance, così come schematizzate in tabella 1, si sviluppano attraverso i seguenti step:

- 1) Individuazione degli obiettivi strategici. Gli obiettivi strategici, in riferimento alla programmazione triennale ministeriale e in conformità agli obiettivi del sistema universitario, discendono dalle politiche di Ateneo in materia di didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione e dai Piani

di sviluppo dei Dipartimenti, dalle politiche di reclutamento del personale e di organizzazione, valorizzazione e formazione dello stesso, dagli obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda Onu 2030, dalle politiche sulla qualità nonché dal Piano per la trasparenza e dalle misure anticorruzione.

- 2) Individuazione degli obiettivi operativi. Gli obiettivi operativi sono definiti seguendo un metodo "a cascata" partendo dagli obiettivi strategici ed individuando le azioni e i risultati previsti nel corso dell'anno e che concorrono alla realizzazione degli obiettivi strategici. L'attività di definizione degli obiettivi operativi deve essere negoziata prestando particolare attenzione alla numerosità e alla tipologia degli obiettivi e ai relativi "pesi";
- 3) Approvazione del Piano da parte del Consiglio di Amministrazione all'interno del quale sono evidenziati obiettivi strategici, obiettivi operativi, azioni, indicatori e target;
- 4) Formalizzazione della assegnazione degli obiettivi e condivisione, nell'ambito di incontri individuali o di gruppo, di apposite schede contenenti:
 - a) gli obiettivi assegnati e corrispondenti set di indicatori e relativi target;
 - b) i comportamenti che saranno oggetto di valutazione.
- 5) Monitoraggio in itinere, attraverso il quale si procede ad una verifica sullo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di individuare i correttivi più idonei da intraprendere. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione degli obiettivi operativi, delle azioni e dei target vengono discussi e concordati con le/i Dirigenti e con il personale responsabile di unità organizzativa anche nell'ambito di riunioni con il personale coinvolto. Le proposte di rimodulazione o stralcio di obiettivi previsti nel Piano della performance devono essere sottoposte al parere del Nucleo di Valutazione che valuta quali di esse rispondono ai criteri necessari per poter essere sottoposte al vaglio e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- 6) Rendicontazione finale degli obiettivi attraverso la compilazione di apposite "Schede Risultato" che descrivono il grado di raggiungimento degli obiettivi e riportano i valori degli indicatori di risultato predefiniti. Il processo vede partecipare il Nucleo di Valutazione anche per quanto riguarda la valutazione del Direttore Generale, mentre per quanto concerne le/i Dirigenti il processo è gestito dalla Direzione Generale, a seguito di un'istruttoria tecnica da parte del Nucleo di Valutazione. Il processo si conclude con l'elaborazione della Relazione sulla Performance.

3. Soggetti coinvolti nel processo di valutazione, misurazione e responsabilità

Dati i riferimenti normativi e le caratteristiche del Sistema i soggetti coinvolti sono numerosi.

In termini generali, il D. Lgs. 150/2009 prevede espressamente che i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- Dipartimento della Funzione Pubblica e ANVUR;

- l'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo;
- il Nucleo di Valutazione;
- il Direttore Generale, le/i Dirigenti e il personale responsabile delle unità organizzative.

Il Nucleo di Valutazione, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della misurazione e valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso, valida la "Relazione sulla performance" di cui all'articolo 10 del D. Lgs n. 150/2009, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità secondo il D.Lgs. n. 150/2009, la cui corretta applicazione è rimessa alla sua vigilanza ed esprime parere vincolante sul sistema di valutazione.

Il Consiglio di Amministrazione, inoltre, adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance, verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici e approva i diversi documenti a supporto del ciclo di gestione della performance.

Il Direttore Generale è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi assegnati alle aree dirigenziali, su istruttoria tecnica del Nucleo di Valutazione.

Le/i Dirigenti e il personale responsabile delle unità organizzativa, che partecipano alla definizione degli obiettivi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, sono responsabili della loro attuazione e partecipano al processo di valutazione del personale a loro assegnato. Tutto il personale è responsabile dell'attuazione degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza.

Al fine di promuovere la conoscenza del presente Sistema di misurazione e dell'impatto che esso ha sulla valutazione individuale, sono previsti alcuni incontri nelle diverse fasi, nonché eventuali specifiche attività di formazione qualora necessarie:

Fasi	Soggetti coinvolti	tempistiche
Individuazione obiettivi	Dirigenti, Responsabili struttura, titolari di funzione specialistica, Responsabili amministrativi di Dipartimento, Manager didattici, Responsabili tecnici di laboratorio, titolari di specifici obiettivi individuali/gruppo	In sede di predisposizione del Piano integrato
Eventuale rimodulazione obiettivi	Valutatrici e Valutatori	In sede di monitoraggio intermedio
Restituzione risultati misurazione	Valutatrici e Valutatori	A seguito di monitoraggio finale

A seguito della individuazione degli obiettivi, sarà cura del/della Dirigente/responsabile dell'unità organizzativa dare specifica informazione al personale coordinato:

- assegnando gli obiettivi di struttura e gli obiettivi individuali e/o di gruppo e comunicando i corrispondenti set di indicatori e i relativi target;

- comunicando i comportamenti che saranno oggetto di valutazione.

La valutatrice/il valutatore dovrà informare il personale valutato sull'esito della misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi a seguito del monitoraggio intermedio e finale.

Ultimata la validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione, a ciascuna unità di personale dovrà essere formalizzato l'esito della valutazione effettuata.

Tabella 1 Fasi, soggetti coinvolti e tempistica del ciclo delle performance

MACRO FASI	FASI E DOCUMENTI	SOGGETTI	TEMPISTICA
PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Pianificazione strategica di Ateneo	Organi di vertice (Rettore, Direttore Generale, CdA e Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione)	Entro il 31 dicembre dell'anno precedente, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del Bilancio di previsione
	Definizione degli obiettivi con indicatori e target ed eventuale assegnazione di budget	Direttore Generale Dirigenti Responsabili di unità organizzativa Titolari di funzione di responsabilità/specialistica Titolari di specifici obiettivi individuali/gruppo	Entro il 31 dicembre dell'anno precedente, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e triennale
	Eventuale aggiornamento del SMVP, previo parere del NdV	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento
	Approvazione del Piano Integrato	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento
FORMALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DECLINAZIONE A CASCATA	Assegnazione degli obiettivi alle/ai Dirigenti (da parte del Direttore Generale); Assegnazione degli obiettivi alle strutture organizzative; Assegnazione obiettivi al personale dell'Amministrazione centrale con incarichi e funzioni (da parte del DG o delle/dei Dirigenti); Assegnazione obiettivi al personale dei dipartimenti (Manager didattico, Responsabile amministrativo e Tecnici con incarichi e funzioni (da parte del DG sentiti i Direttori di Dipartimento); Trasmissione al restante personale della scheda individuale contenente gli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza.	Direttore Generale Dirigenti Responsabili di unità organizzativa Titolari di funzione di responsabilità/specialistica Titolari di specifici obiettivi individuali/gruppo Tutto il personale Tecnico-amministrativo e bibliotecario	Entro 30 giorni dall'approvazione del Piano integrato da parte del CdA

MACRO FASI	FASI E DOCUMENTI	SOGGETTI	TEMPISTICA
MONITORAGGIO	Fase di monitoraggio ed eventuale assestamento del Piano delle performance e del Budget	Direttore Generale Dirigenti Responsabili di unità organizzativa Nucleo di Valutazione	Con cadenza semestrale entro il mese di settembre dell'anno di riferimento relativa al 30 giugno
	Relazione sul monitoraggio degli obiettivi del Piano Integrato	Redatta con il supporto dell'Ufficio Programmazione e Controllo di gestione	Entro il mese di ottobre dell'anno di riferimento
MISURAZIONE	Fase di misurazione dei risultati della performance organizzativa di struttura e individuale	Dirigenti/Direttore Generale sentiti i Direttori di Dipartimento/ Responsabili di unità organizzativa (con il coordinamento dell'Ufficio Programmazione e Controllo di gestione)	Marzo/aprile dell'anno successivo
VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE	Fase di valutazione dei risultati della performance organizzativa di struttura e individuale	Nucleo di Valutazione; Consiglio di Amministrazione; Dirigenti; Direttore Generale sentiti i Direttori di Dipartimento; Responsabili di unità organizzativa.	Marzo/aprile dell'anno successivo
	Valutazione comportamentale del personale	Direttore Generale/Dirigenti/Direttore Generale sentiti i Direttori di Dipartimento/ Responsabili di unità organizzativa (con il coordinamento dell'Ufficio Gestione e Sviluppo Personale TAB)	Marzo/aprile dell'anno successivo
	Adozione della Relazione sulla performance	CdA	Giugno dell'anno successivo
	Validazione della Relazione sulla Performance	Nucleo di valutazione	30 giugno dell'anno successivo
	Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema	Nucleo di valutazione	15 ottobre dell'anno successivo

4. Monitoraggio ed eventuale rimodulazione degli obiettivi

La performance organizzativa e individuale è monitorata costantemente dal personale responsabile delle unità organizzative, che almeno semestralmente e a fine anno deve monitorare lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi di struttura e individuali e relazionare al Direttore Generale/Dirigente.

Nei mesi da luglio a settembre la performance è misurata dalle valutatrici e dai valutatori, con riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi al 30 giugno.

Il Direttore Generale, le/i Dirigenti, in accordo con le/i responsabili di struttura, possono richiedere, entro il termine di 30 giorni dal momento in cui vengono a conoscenza dell'impossibilità di raggiungere pienamente l'obiettivo così come definito originariamente e comunque non oltre il 15 settembre, la rimodulazione degli obiettivi, qualora siano intervenute priorità o altri eventi non dipendenti dal Dirigente e non prevedibili in fase di pianificazione, che oggettivamente non consentano il raggiungimento dei target assegnati.

Le proposte di rimodulazione degli obiettivi previsti nel Piano, integrate dal parere del Nucleo di Valutazione, dovranno essere presentate al Consiglio di Amministrazione al fine dell'approvazione entro il mese novembre. Eventuali necessità di rimodulazione intervenute successivamente alla data del 15 settembre saranno considerate in sede di valutazione finale.

Il Nucleo di Valutazione valuta le evidenze fornite nella relazione sul monitoraggio in corso d'anno con le eventuali proposte di assestamento e formula le opportune raccomandazioni o segnala la necessità di ulteriori interventi in corso d'esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione (come previsto dall'art. 6 D.Lgs. 150/2009, modificato dal Dlgs. 74/2017).

Le proposte di rimodulazione relative agli obiettivi previsti nel Piano Integrato dovranno infine essere presentate al Consiglio di Amministrazione al fine dell'approvazione che dovrà avvenire entro il mese di novembre.

5. La misurazione e valutazione della performance Organizzativa e Individuale

L'articolo 8, comma 1, del D.Lgs n. 150/2009 disciplina l'**ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa** che, declinato all'interno del nostro Ateneo, concerne:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze del territorio, delle studentesse/studenti, delle famiglie e degli altri portatori di interesse;
- b) 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;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo dei soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'articolo 9, comma 1, del D.Lgs 150/2009 prevede che la **misurazione e la valutazione della performance individuale** delle/dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione delle proprie collaboratrici e dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il comma 2, dell'art. 9 del D.Lgs 150/2009, prevede inoltre la misurazione e la valutazione da parte delle/dei dirigenti della performance individuale del personale afferente alla propria struttura in base:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il comma 3 dell'art. 9 chiarisce che nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

5.1 La performance organizzativa

La performance organizzativa concerne sia l'intero Ateneo, sia le singole strutture organizzative a livello di Amministrazione Centrale e Dipartimenti.

La performance organizzativa è quindi definita come la capacità dell'Ateneo e delle Strutture (Aree, Uffici, Dipartimenti) di raggiungere gli obiettivi assegnati e di rispondere in maniera efficace ed efficiente alla richiesta di servizi degli stakeholders interni ed esterni.

La performance organizzativa di Ateneo viene programmata tramite la predisposizione del Piano Strategico Triennale, di diretta derivazione dal Piano di Mandato del Rettore.

Gli obiettivi strategici indicati nel Piano Strategico sono tradotti in obiettivi operativi nell'ambito del Piano Integrato, che costituisce il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la programmazione delle attività tecnico-amministrative finalizzate al miglioramento continuo della performance organizzativa e individuale, in collegamento con la programmazione economico-finanziaria.

Per la misurazione della performance organizzativa dell'Ateneo vengono individuati un set di obiettivi strategici e relativi indicatori che riflettono le linee di indirizzo e le politiche dell'Ateneo così come declinate nel Piano Strategico.

La performance organizzativa di struttura viene misurata attraverso i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi di specifica competenza dell'unità organizzativa e attraverso specifici indicatori di efficienza e di efficacia e rileva ai fini della valutazione individuale delle/dei responsabili di struttura, delle/dei Dirigenti e ai fini della valutazione del personale afferente alla struttura.

L'individuazione degli obiettivi avviene in sede di predisposizione del Piano Integrato, attraverso degli incontri di contrattazione ai quali partecipano il Direttore Generale, le/i Dirigenti e le/i responsabili di unità organizzativa.

Gli obiettivi operativi devono essere individuati secondo i seguenti criteri:

- espressivi di un reale miglioramento atteso di un processo già in essere o un nuovo processo/attività;
- sfidanti e realistici;
- definiti in modo chiaro e sintetico;
- contenuti in un limite ragionevole al fine di ottenere un sistema significativo di valutazione;
- associati a indicatori quantitativi e/o qualitativi di verifica idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

La scelta degli indicatori deve essere effettuata tenendo conto dei seguenti requisiti:

- misurabilità e oggettività dei valori;
- affidabilità: l'indicatore deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando;
- collegamento con i processi presidiati dalla struttura;

- utilizzo delle indagini di *customer satisfaction*;
- comprensibilità: l'indicatore deve essere chiaramente definito e contestualizzato;
- rilevanza: l'indicatore deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano;
- confrontabilità: l'indicatore deve consentire comparazioni (*benchmarking*);
- fattibilità: la raccolta di informazioni per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi.

La misurazione della performance organizzativa di struttura viene svolta dalle/dai Dirigenti e dalle/dai responsabili dell'unità organizzativa con il supporto dell'Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione e del Presidio di Qualità dell'Ateneo.

La verifica degli scostamenti in fase di monitoraggio intermedio, calcolati per ogni obiettivo come: $scostamento = valore\ target - valore\ ottenuto$, permette alle/ai responsabili apicali di effettuare un'analisi finalizzata ad attivare eventuali correzioni delle azioni da mettere in campo. Nella fase di valutazione finale, fondamentale è un'analisi approfondita dei fattori, esogeni o endogeni, che hanno prodotto significativi scostamenti, soprattutto con la finalità di stabilire ciò che ha impedito il pieno raggiungimento degli obiettivi. L'esito della valutazione finale confluisce nella Relazione della Performance.

5.2 La valutazione partecipativa

Nell'ambito della performance organizzativa di Ateneo, a seguito delle modifiche apportate al D. Lgs 150/2009 dal D. Lgs 74/2017, vi è un rafforzamento della partecipazione delle/dei cittadini intesi come utenti finali dei servizi forniti dalle PP.AA - nel processo di misurazione e valutazione. Tale partecipazione avviene tramite la rilevazione sistematica del grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi fruiti, anche attraverso modalità interattive; ed il loro coinvolgimento diretto attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione. Ad oggi i canali utilizzati da Uniss sono:

1. il Questionario Anvur sull'organizzazione dei Corsi di Studio (CdS);
2. il Questionario utilizzato nel Progetto Good Practice.

Il primo è una rilevazione annuale dell'opinione delle studentesse e degli studenti sulla qualità della didattica, rivolta alle/agli iscritte/i ai corsi di Laurea e Laurea Magistrale, da compilare online ed in forma anonima, garantisce alti tassi di risposta essendo obbligatorio ed ha una "copertura" dei servizi amministrativi limitata alla adeguatezza delle strutture e delle attrezzature relative al CdS; il secondo, permette di effettuare un'analisi di benchmark con gli altri atenei aderenti al Progetto e ha una focalizzazione dei servizi ad ampio spettro.

Altre modalità di ascolto degli utenti sono riscontrabili nella:

- rilevazione dell'opinione delle/dei laureande/i e laureati relativa all'esperienza universitaria e alla condizione occupazionale delle/dei laureate/i (si tratta di due indagini gestite dal consorzio Almalaurea secondo modalità concordate con ANVUR);
- negli incontri che l'Ateneo organizza con le parti sociali in occasione della progettazione dell'offerta formativa e dal confronto periodico che i singoli corsi di studio attuano con i comitati di indirizzo.

5.3 La performance individuale

La performance individuale, in coerenza con le disposizioni normative sopra richiamate, è legata ai seguenti ambiti:

- a) ai risultati della performance di struttura relativi all'ambito organizzativo di afferenza;
- b) a specifici obiettivi individuali o di gruppo;
- c) ai comportamenti e alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il personale viene inoltre valutato sui risultati di *customer satisfaction*, che concorrono a determinare i risultati di performance organizzativa di Ateneo.

5.3.1 La performance individuale relativa all'ambito organizzativo di afferenza

La performance individuale misura il contributo fornito dalla singola unità di personale, in relazione al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e individuali ed in base ai comportamenti organizzativi agiti. La performance individuale è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art.9 del D.lgs. 150/09, prendendo in considerazione anche i risultati di performance organizzativa della struttura di afferenza o di cui si ha la responsabilità con pesi diversi a seconda del ruolo e delle responsabilità.

Gli obiettivi vengono assegnati a cascata partendo dalla Governance al Direttore Generale, alle/ai Dirigenti e al personale di categoria EP, D, C secondo i vari livelli di responsabilità.

Il modello adottato prevede che il flusso delle informazioni e delle decisioni avvenga in senso "top-down" attraverso un processo a cascata che parte dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici) per giungere ad ogni unità organizzativa (declinazione in obiettivi operativi) e declinazione in obiettivi individuali attraverso l'individuazione di specifiche azioni per la realizzazione degli obiettivi da parte degli attori direttamente interessati.

5.3.2 Obiettivi individuali o di gruppo

La performance e la relativa valutazione degli obiettivi individuali o di gruppo riguarda le attività svolte dal personale finalizzate al raggiungimento di specifici obiettivi previsti nel Piano Integrato o prestazioni specifiche su attività e processi di funzionamento, tra le quali vengono ricomprese le funzioni specialistiche, nonché la partecipazione a gruppi costituiti per il raggiungimento di determinati obiettivi,

anch'essi previsti nel Piano integrato. I premi potranno essere erogati compatibilmente con le risorse destinate a tali fini dalla contrattazione integrativa.

5.3.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi

Il sistema di valutazione delle performance tiene conto anche della valutazione dei comportamenti organizzativi, coordinata dall'Ufficio Gestione e Sviluppo Personale tecnico-amministrativo-bibliotecario. Essa si affianca alla valutazione dei risultati individuali e della struttura, integrandole in un unico sistema. La valutazione dei comportamenti organizzativi è ponderata in maniera decrescente rispetto al ruolo professionale ricoperto, attribuendo pertanto una minore valenza percentuale per i ruoli professionali apicali caratterizzati da elevata responsabilità e dal coordinamento di una o più unità organizzative. Essa, invece, risulta preponderante per il personale tecnico amministrativo senza responsabilità gestionali o a cui non vengano assegnati obiettivi individuali, la cui realizzazione dipenda da responsabilità specifiche. La determinazione del peso è riportata nella tabella n. 3.

I comportamenti organizzativi sono le caratteristiche individuali del personale estrinseche nell'attività lavorativa, quali conoscenze, capacità e motivazioni, che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi e l'espletamento dei compiti assegnati. Questo criterio di valutazione pone, dunque, l'attenzione sui fattori che concorrono a qualificare il comportamento e l'azione delle/dei dirigenti, delle/dei responsabili e di tutto il personale. Per valutare i comportamenti del personale sono stati individuati i seguenti fattori:

- A. **Tensione alla creazione di valore aggiunto:** è la capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale;
- B. **Collaborazione e comunicazione:** è la capacità di lavorare in gruppo e valorizzarne i suoi partecipanti, condividendo competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci;
- C. **Sviluppo delle collaboratrici e dei collaboratori:** è la capacità di supportare e coinvolgere le persone su cui si effettua il coordinamento, di mettere in evidenza il loro potenziale e di realizzare al meglio le capacità acquisite;
- D. **Negoziazione:** è la capacità di acquisire vantaggi per la propria funzione e per l'organizzazione, nella relazione con persone che rappresentano interessi diversi;
- E. **Problem solving e innovazione:** è la capacità di contribuire con idee e soluzioni originali ai problemi quotidiani o straordinari;
- F. **Flessibilità:** è la capacità di adattarsi a situazioni o persone diverse, ascoltandone le esigenze e attivando comportamenti coerenti con le loro richieste;

- G. **Influenza:** è la capacità di orientare il pensiero e il comportamento altrui con l'autorevolezza delle proprie idee, con la dialettica e con il porsi come modello per gli altri;
- H. **Orientamento all'utente:** è la capacità di ascoltare e capire i bisogni delle/dei clienti interne/i esterne/i, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle;
- I. **Capacità di differenziazione dei giudizi nella valutazione delle collaboratrici e di collaboratori** qualora coordinate/i;
- J. **Responsabilità ed Autonomia:** è la capacità di gestire autonomamente le attività e i processi assegnati, di auto-organizzare i tempi di lavoro, rispettando le scadenze.

A seconda dei ruoli verranno presi in considerazione tutti o soltanto alcuni dei fattori. Per il Direttore Generale e per le/i Dirigenti si considereranno tutti i dieci fattori. Per il personale di categoria EP e per il personale di categoria D con posizione organizzativa sei dei dieci fattori, per il restante personale di categoria B, C e D quattro fattori.

A tal proposito è stata predisposta una scheda (vedi allegato n. 1) dove ognuno di questi fattori viene valutato su una scala da 1 a 4 con la descrizione del giudizio corrispondente.

La valutazione sarà data dalla media dei parametri presi in considerazione in relazione alla categoria di riferimento.

Gli ambiti comportamentali valutati per i diversi ruoli organizzativi sono i seguenti:

Direttore e Dirigenti

- A. Tensione alla creazione di valore aggiunto
- B. Collaborazione e Comunicazione
- C. Sviluppo delle collaboratrici e dei collaboratori
- D. Negoziazione
- E. Problem Solving e Innovazione
- F. Flessibilità
- G. Influenza
- H. Orientamento all'utente
- I. Capacità di differenziazione dei giudizi nella valutazione delle collaboratrici e dei collaboratori
- J. Responsabilità e Autonomia

Personale EP con incarico di posizione organizzativa

- B. Collaborazione e Comunicazione
- C. Sviluppo delle collaboratrici e dei collaboratori
- E. Problem Solving e Innovazione
- H. Orientamento all'utente
- I. Capacità di differenziazione dei giudizi delle collaboratrici e dei collaboratori
- J. Responsabilità e Autonomia

Personale di categoria EP senza incarico di posizione organizzativa

- B. Collaborazione e Comunicazione
- D. Negoziazione
- E. Problem Solving e Innovazione
- F. Flessibilità
- H. Orientamento all'utente
- K. Responsabilità e Autonomia

Personale non EP con incarico di posizione organizzativa

- B. Collaborazione e Comunicazione
- C. Sviluppo delle collaboratrici e dei collaboratori
- E. Problem Solving e Innovazione
- F. Flessibilità
- H. Orientamento all'utente
- J. Responsabilità e Autonomia

Personale di categoria B-C-D senza incarico di posizione organizzativa:

- B. Collaborazione e Comunicazione
- E. Problem Solving e Innovazione
- H. Orientamento all'utente
- J. Responsabilità e Autonomia

6. Valutazione Finale e metodologia di misurazione della Performance

La valutazione del personale è la risultante della performance organizzativa e di quella individuale declinata nei diversi ambiti sopra descritti e rappresentata nella seguente tabella-

Tabella 2 Gli ambiti e gli indicatori di valutazione

Risultati	Ambiti	Indicatori
Organizzativi di Ateneo	Obiettivi strategici/Customer satisfaction	Indicatori che misurano il contributo alla performance di Ateneo /Rilevazione di efficacia Progetto Good Practice
Organizzativi di struttura	Obiettivi operativi della struttura di afferenza previsti nel Piano Integrato	Indicatori previsti nelle schede del Piano Integrato
Individuali	Obiettivi individuali e/o di gruppo	Indicatori previsti nelle schede di attribuzione degli obiettivi individuali e di gruppo
	Ambiti comportamentali e capacità di diversificazione dei giudizi nella valutazione dei dipendenti	Comportamenti attesi previsti nelle schede di valutazione dei comportamenti

La valutazione del personale deve rappresentare un momento significativo per la qualificazione e la valorizzazione delle risorse umane ed è importante che tutti i soggetti che hanno la responsabilità della misurazione e della valutazione della performance collaborino affinché la stessa non venga percepita come semplice adempimento, ma come momento di crescita.

Il colloquio tra valutatore e valutato, visto come momento di discussione e di condivisione, assume una forte rilevanza nel ciclo della performance e deve essere previsto nelle seguenti fasi:

- **fase di programmazione** – momento che prevede un colloquio come strumento di motivazione e responsabilizzazione delle collaboratrici e dei collaboratori, anche in relazione ai comportamenti attesi;
- **fase di monitoraggio** - periodo intermedio del ciclo (mese di giugno) durante il quale il colloquio deve essere utilizzato per evidenziare criticità o problemi rilevati dal valutatore, dando modo al personale di mettere in atto azioni correttive mirate a risolvere quanto emerso. La presenza di questi momenti di interazione intermedi favorisce il coordinamento organizzativo, permette il confronto sulle motivazioni di eventuali scostamenti rispetto ai comportamenti attesi, consentendo il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali intervenuti;
- **fase conclusiva**, che anticipa la valutazione al fine di condividere con la collaboratrice o il collaboratore le osservazioni e le motivazioni ad essa sottese.

Tutti gli obiettivi individuali e organizzativi, nonché il comportamento atteso, sono rapportati ad un valore massimo di realizzazione pari al 100%.

La Performance organizzativa di struttura è valutata considerando:

- per il Direttore Generale il valore medio del risultato complessivo in riferimento all'Amministrazione Centrale e ai Dipartimenti.

- per le/i dirigenti il valore medio del risultato complessivo in riferimento all'area coordinata. Nel caso di più aree coordinate il valore corrisponde alle medie aritmetiche dei risultati complessivi.

- per le altre tipologie di personale il valore calcolato come media ponderata dei risultati degli obiettivi operativi assegnati alla struttura di afferenza con i rispettivi pesi percentuali.

Il periodo di servizio minimo di permanenza in una struttura organizzativa per poter essere valutati in base al grado di raggiungimento degli obiettivi della stessa ed ai comportamenti agiti è pari ad almeno tre mesi.

Per tutto il personale, dirigente e non dirigente, il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e dei comportamenti organizzativi è misurato con un valore numerico ricompreso tra 0 e 100. Qualora siano stati attribuiti due o più obiettivi della stessa tipologia (ad esempio, due obiettivi individuali) il grado di raggiungimento sarà misurato per ciascun obiettivo e successivamente ponderato in base al rispettivo peso; la valutazione complessiva per ciascuna tipologia di obiettivo (individuale e di struttura) sarà dunque la somma ponderata di tali valutazioni singole. Infine, la performance complessiva del personale con qualifica dirigenziale e tecnico amministrativo è il risultato della somma delle valutazioni effettuate per ciascuna tipologia di obiettivi e dei comportamenti organizzativi ponderate secondo il loro peso.

Tabella 3: Pesì di misurazione distinti per categoria

Risultati	Direttore Generale	Dirigenti	Categoria EP con incarico di posizione organizzativa	Categoria EP con incarico di posizione organizzativa e obiettivi individuali	Categoria EP senza posizione organizzativa con obiettivi individuali	Personale non EP con incarico di posizione organizzativa	Personale non EP con incarico di posizione organizzativa e obiettivi individuali	Categoria D con obiettivi individuali	Categoria C con obiettivi individuali	Categoria D	Categoria C-B
Organizzativi di Ateneo	20	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Organizzativi di struttura	40	70*	60	60	30	50	50	25**	20***	35	25
Individuali relativi a specifici obiettivi individuali anche condivisi	20	*	-	10	30	-	10	25**	20***	-	-
Individuali relativi ai Comportamenti	20	20	35	25	35	45	35	45	55	60	70
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*In caso di assegnazione di specifici obiettivi individuali il peso attribuito deve essere così ripartito: 50 per i risultati della performance organizzativa di struttura e 20 per i risultati di performance relativa a specifici obiettivi individuali attribuiti.

** Nel caso di assegnazione di soli obiettivi individuali (per il personale non appartenente ad una struttura) il peso attribuito per gli stessi è pari a 50.

***Nel caso di assegnazione di soli obiettivi individuali (per il personale non appartenente ad una struttura) il peso attribuito per gli stessi è pari a 40.

7. Collegamento fra la valutazione della performance e il sistema premiale

La valutazione della performance organizzativa ed individuale è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate in ambito lavorativo, nonché a un maggior coinvolgimento di ogni unità di personale al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale rappresentano pertanto il fondamento del sistema incentivante di Ateneo che valuta, con modalità e misure differenti, il personale dirigente e tecnico amministrativo ai fini dell'erogazione della retribuzione di tipo premiale.

Il decreto legislativo 150/2009 all'articolo 19 attribuisce al CCNL il compito di stabilire, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale.

In particolare, sono connessi alla valutazione dei risultati le seguenti retribuzioni:

- Retribuzione di risultato del Direttore Generale. Ai Direttori generali compete, per legge, una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo;
- Retribuzione di risultato delle/dei dirigenti. La retribuzione di risultato è attribuita sulla base dei diversi livelli di valutazione conseguiti dai dirigenti a seguito del conseguimento di una valutazione positiva con le modalità stabilite dall'art. 50 del CCNL 2016-2018. Ai sensi dell'art. 25 del CCNL 2006-2009 l'importo annuo individuale della componente di risultato non può essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita;
- Retribuzione di risultato del personale di categoria EP. Come previsto dal CCNL 2016-2018, ai sensi dell'art. 75, comma 5, del CCNL 2006-2009 i risultati dell'attività svolta sono oggetto di valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'Amministrazione e la valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato. L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita;
- Parte premiale dell'Indennità di responsabilità del personale di categoria D, C e B titolare di posizione organizzativa, funzione specialistica e di responsabilità. Come previsto dal CCNL 2016-2018, ai sensi dell'art. 91 del CCNL 2006-2009 per detto personale - compresi responsabili amministrativi dipartimenti e i Manager didattici -, 1/3 dell'indennità di responsabilità deve essere erogata a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente.

L'art. 64, comma 3, del CCNL 2016-2018 di comparto stabilisce che la quota prevalente delle risorse variabili del "Fondo risorse decentrate per le categorie B – C – D (art. 63, comma 3) venga utilizzato per remunerare, tra l'altro, i premi correlati alla performance organizzativa, cui sono destinate almeno il 30% di tali risorse, ed i premi correlati alla performance individuale.

La valutazione del personale è quindi condizione necessaria ai fini della erogazione di premi e delle componenti del trattamento retributivo legate alla performance.

L'art.14 del D.lgs. 150/2009 prevede che la validazione della Relazione annuale sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito.

Una valutazione uguale o maggiore al 60% è considerata positiva e dà diritto alla erogazione della parte della retribuzione legata ai risultati della performance secondo i vigenti CCNL di comparto e gli accordi di contrattazione integrativa decentrata.

Una valutazione inferiore al 40% è da considerarsi negativa ed ai sensi dell'art. 3, comma 5bis, del Decreto Legislativo n. 150/2009 rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

In attuazione di quanto previsto nei contratti collettivi nazionali di comparto in vigore, a fronte di una valutazione positiva ed a seguito della validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione, possono essere corrisposte agli interessati le indennità premiali così come definito nel contratto integrativo locale.

8. Soggetti valutati

8.1 Il Direttore Generale

Il Decreto Legislativo n. 150/2009 prevede, all'art. 14, comma 3, lett. e), che "l'Organismo indipendente di valutazione, proponga, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi".

Lo Statuto dell'Autonomia dell'Università di Sassari prevede:

- all'art. 25 comma 3 che il Consiglio di Amministrazione determini l'ammontare dell'indennità di carica a cui può essere assegnata un'indennità;
- all'art. 27, comma 3, che il Direttore generale presenti annualmente al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico una relazione sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti nel quadro dei programmi, dei progetti e degli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo;
- art. 27 comma 6, che a seguito di risultati di gestione negativi, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il parere del Senato Accademico, delibera la revoca dell'incarico al Direttore Generale prima della scadenza del termine.

Ciò premesso:

- il Direttore Generale predispone una relazione sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti nel quadro dei programmi, dei progetti e degli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo che è presentata al Nucleo di Valutazione;
- il Nucleo di Valutazione sulla base del presente Sistema di misurazione e valutazione propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale e l'indennità di risultato attribuibile ad esso attribuibile, come da tabella di seguito riportata;
- il Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico, e vista la proposta del Nucleo di Valutazione delibera l'attribuzione dell'indennità premiale.

Sulla base del presente Sistema di Misurazione, la relazione del Direttore Generale dovrà rappresentare le risultanze della valutazione della performance organizzativa e individuale così come prevista nei capitoli precedenti. Nello specifico deve prevedere l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi individuali, in tutte le loro declinazioni, compresi quindi il raggiungimento degli obiettivi operativi delle Strutture dell'Ateneo e degli eventuali uffici in Staff e i comportamenti organizzativi da valutarsi a cura del Rettore.

Sulla base di quanto riportato nel presente SMVP la Relazione del Direttore Generale contiene:

- 1) I risultati della performance organizzativa di Ateneo (peso 20%) legati alle dimensioni strategiche dell'Ateneo di Didattica, Ricerca e Terza missione e ai risultati della soddisfazione degli utenti, la cosiddetta *customer satisfaction*, rilevata a seguito di somministrazione di questionari in merito alla soddisfazione dei servizi erogati dal comparto organizzativo-gestionale, tecnico e bibliotecario (progetto rilevazione di efficacia Good Practice);
- 2) I risultati della Performance organizzativa di struttura (peso 40%), ancorata alla valutazione di ciascuna Area Dirigenziale e struttura dipartimentale, nonché di eventuali uffici in staff alla Direzione Generale in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi operativi indicati nel piano strategico integrato;
- 3) I risultati della performance ancorata al grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali (peso 20%)
- 4) I risultati della performance comportamentale (peso 20%), scaturiti dalla valutazione del Rettore per ognuno dei 10 ambiti di valutazione prima descritti;

Sono istituite le seguenti 3 fasce di valutazione entro le quali ricondurre la valutazione del Direttore Generale ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato:

Range punteggio conseguito	Valutazione	% retribuzione di risultato (max 20%)
da 60 a 75	soddisfacente	da 12% a 14%
da 76 a 85	pienamente soddisfacente	da 15% al 17%
Da 86 a 100	molto positivo	da 18% a 20%

8.2 Dirigenti e personale tecnico-amministrativo

La misurazione delle prestazioni del personale è legata alla categoria di appartenenza e si basa in misura prevalente, come previsto dalla normativa vigente, sui risultati della performance individuale relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, sul raggiungimento di obiettivi individuali e/o di gruppo e sui comportamenti organizzativi.

Valutatrici/Valutatori finali	Valutati
Direttore Generale a seguito di istruttoria tecnica da parte del Nucleo di Valutazione	Dirigenti
Direttore Generale	Responsabili di Uffici e personale delle unità di staff; Manager didattici / Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti d'intesa con i Direttori di Dipartimento; Tecnici di laboratorio e altro personale afferente ai Dipartimenti d'intesa con i Direttori di Dipartimento; Titolari di specifici obiettivi individuali/gruppo
Dirigenti	Responsabili di unità organizzativa; Titolari di funzione di responsabilità e specialistica; Personale afferente alle unità organizzative dell'Amministrazione Centrale; Titolari di specifici obiettivi individuali/gruppo

A conclusione del ciclo di misurazione e valutazione della performance i risultati finali devono essere comunicati dalle valutatrici e dai valutatori al personale valutato. Per ciascuna unità di personale sono espresse:

- a) la % di raggiungimento dell'indicatore di performance organizzativa di Ateneo;
- b) la % di raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance organizzativa di struttura assegnati;
- c) la % di raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance individuale eventualmente assegnati;
- d) la % di valutazione del comportamento organizzativo;
- e) la % di risultato di performance complessiva la quale tiene conto di tutte le tipologie di obiettivi assegnati e delle risultanze del comportamento organizzativo.

Ai fini della liquidazione delle risorse premiali, la valutazione della performance complessiva del personale dirigente e del personale tecnico amministrativo e bibliotecario di categoria B, C, D ed EP è ricondotta agli accordi di contrattazione integrativa decentrata ai sensi dei vigenti CCNL di comparto.

9. Procedure di conciliazione

Alla luce di quanto precisato dalla delibera n. 104/2010 della CIVIT in merito alle procedure di conciliazione, intese come le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance, la disciplina prevista deve ispirarsi ai principi della celerità, dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità.

Ai sensi delle disposizioni dei CCNL di comparto vigenti, alle quali si fa rinvio, l'Ateneo in ogni caso, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce in contraddittorio le valutazioni della/del dipendente interessata/o anche assistita/o dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persone di sua fiducia.

Nell'eventualità che sorga un conflitto a seguito della valutazione della performance individuale, viene prevista una fase preliminare di conciliazione. L'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, deve essere comunicata con nota scritta al Direttore Generale entro 15 giorni dalla comunicazione dei risultati della valutazione.

Il Direttore Generale convoca una apposita Commissione di garanzia che deve esprimere parere vincolante sul caso in esame, composta da 3 soggetti terzi rispetto al valutatore iniziale.

La Commissione sarà composta nel modo seguente:

- da un Dirigente, designato dal Direttore Generale, con funzioni di Presidente;
- da un Rappresentante sindacale;
- da un membro indicato dall'Amministrazione esperto di diritto del lavoro, organizzazione aziendale e gestione del personale.

Resta salva la facoltà della/del dipendente di attivare le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 cpc, così come novellato dalla legge n. 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

10. Performance e anticorruzione e trasparenza

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce per l'Ateneo anche un aspetto qualificante delle misure da adottarsi in materia di anticorruzione e trasparenza. Infatti gli adempimenti, i compiti e le responsabilità inseriti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, vengono integrati nel Ciclo della Performance (come previsto dalla legge 190 del 2012 e dal D.Lgs. 33 del 2013) attraverso la formulazione di specifici obiettivi relativi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, che saranno valutati con le stesse modalità applicate agli obiettivi operativi.

11. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve essere pubblicato nell'apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata "Amministrazione trasparente" e dovrà essere pubblicato nel Portale delle Performance della Funzione Pubblica.

ALLEGATO N. 1 Tabella sulla valutazione dei comportamenti

SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PROFESSIONALE/COMPORAMENTALE											
A	<p>TENSIONE ALLA CREAZIONE DI VALORE AGGIUNTO</p> <p><i>È la capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale</i></p> <p>Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">Valore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- SCARSA capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>- SUFFICIENTE capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>- BUONA capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>- OTTIMA capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> </tbody> </table>		Valore	- SCARSA capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale	1	- SUFFICIENTE capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale	2	- BUONA capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale	3	- OTTIMA capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale	4
	Valore										
- SCARSA capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale	1										
- SUFFICIENTE capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale	2										
- BUONA capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale	3										
- OTTIMA capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale	4										
B	<p>COLLABORAZIONE E COMUNICAZIONE</p> <p><i>È la capacità di lavorare in gruppo e valorizzare le/ i partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci</i></p> <p>Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">Valore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- SCARSA capacità di lavorare in gruppo e valorizzare i suoi partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>- SUFFICIENTE capacità di lavorare in gruppo e valorizzare i suoi partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>- BUONA capacità di lavorare in gruppo e valorizzare i suoi partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>- OTTIMA capacità di lavorare in gruppo e valorizzare i suoi partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> </tbody> </table>		Valore	- SCARSA capacità di lavorare in gruppo e valorizzare i suoi partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci	1	- SUFFICIENTE capacità di lavorare in gruppo e valorizzare i suoi partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci	2	- BUONA capacità di lavorare in gruppo e valorizzare i suoi partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci	3	- OTTIMA capacità di lavorare in gruppo e valorizzare i suoi partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci	4
	Valore										
- SCARSA capacità di lavorare in gruppo e valorizzare i suoi partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci	1										
- SUFFICIENTE capacità di lavorare in gruppo e valorizzare i suoi partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci	2										
- BUONA capacità di lavorare in gruppo e valorizzare i suoi partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci	3										
- OTTIMA capacità di lavorare in gruppo e valorizzare i suoi partecipanti, di condividere competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale e di attivare i canali di comunicazione più efficaci	4										
C	<p>SVILUPPO DELLE COLLABORATRICI E DEI COLLABORATORI</p> <p><i>È la capacità di supportare e coinvolgere le persone su cui si effettua il coordinamento, di mettere in evidenza il loro potenziale e di realizzare al meglio le capacità acquisite, fornendo feedback frequenti</i></p> <p>Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente</p>										

	Valore
- SCARSA capacità di supportare e coinvolgere le persone su cui si effettua il coordinamento, di mettere in evidenza il loro potenziale e di realizzare al meglio le capacità acquisite, fornendo feedback frequenti	1
- SUFFICIENTE capacità di supportare e coinvolgere le persone su cui si effettua il coordinamento, di mettere in evidenza il loro potenziale e di realizzare al meglio le capacità acquisite, fornendo feedback frequenti	2
- BUONA capacità di supportare e coinvolgere le persone su cui si effettua il coordinamento e di mettere in evidenza il loro potenziale e di realizzare al meglio le capacità acquisite, fornendo feedback frequenti	3
- OTTIMA capacità di supportare e coinvolgere le persone su cui si effettua il coordinamento e di mettere in evidenza il loro potenziale e di realizzare al meglio le capacità acquisite, fornendo feedback frequenti	4

D NEGOZIAZIONE

È la capacità di acquisire vantaggi per la propria funzione e per l'organizzazione nella relazione con persone che rappresentano interessi diversi

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

	Valore
- SCARSA capacità di acquisire vantaggi per la propria funzione e per l'organizzazione nella relazione con persone che rappresentano interessi diversi	1
- SUFFICIENTE capacità di acquisire vantaggi per la propria funzione e per l'organizzazione nella relazione con persone che rappresentano interessi diversi	2
- BUONA capacità di acquisire vantaggi per la propria funzione e per l'organizzazione nella relazione con persone che rappresentano interessi diversi	3
- OTTIMA capacità di acquisire vantaggi per la propria funzione e per l'organizzazione nella relazione con persone che rappresentano interessi diversi	4

E PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE

È la capacità di contribuire con idee e soluzioni originali alla risoluzione di problemi quotidiani o straordinari

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

	Valore
- SCARSA capacità di contribuire con idee e soluzioni originali alla risoluzione di problemi quotidiani o straordinari	1
- SUFFICIENTE capacità di contribuire con idee e soluzioni originali alla risoluzione di problemi quotidiani o straordinari	2
- BUONA capacità di contribuire con idee e soluzioni originali alla risoluzione di problemi quotidiani o straordinari	3
- OTTIMA capacità di contribuire con idee e soluzioni originali alla risoluzione di problemi quotidiani o straordinari	4

F FLESSIBILITÀ

È la capacità di adattarsi a situazioni o persone diverse, ascoltandone le esigenze e attivando comportamenti coerenti con le loro richieste

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

Valore

- SCARSA capacità di adattarsi a situazioni o persone diverse, ascoltandone le esigenze e attivando comportamenti coerenti con le loro richieste 1
- SUFFICIENTE capacità di adattarsi a situazioni o persone diverse, ascoltandone le esigenze e attivando comportamenti coerenti con le loro richieste 2
- BUONA capacità di adattarsi a situazioni o persone diverse, ascoltandone le esigenze e attivando comportamenti coerenti con le loro richieste 3
- OTTIMA capacità di adattarsi a situazioni o persone diverse, ascoltandone le esigenze e attivando comportamenti coerenti con le loro richieste 4

G INFLUENZA

È la capacità di orientare il pensiero e il comportamento altrui con l'autorevolezza delle proprie idee, con la dialettica e con il porsi come modello per gli altri

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

Valore

- SCARSA capacità di orientare il pensiero e il comportamento altrui con l'autorevolezza delle proprie idee, con la dialettica e con il porsi come modello per gli altri 1
- SUFFICIENTE capacità di orientare il pensiero e il comportamento altrui con l'autorevolezza delle proprie idee, con la dialettica e con il porsi come modello per gli altri 2
- BUONA capacità di orientare il pensiero e il comportamento altrui con l'autorevolezza delle proprie idee, con la dialettica e con il porsi come modello per gli altri 3
- OTTIMA capacità di orientare il pensiero e il comportamento altrui con l'autorevolezza delle proprie idee, con la dialettica e con il porsi come modello per gli altri 4

H ORIENTAMENTO ALL'UTENTE

È la capacità di ascoltare e capire i bisogni degli utenti interni e esterni, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

Valore

- SCARSA capacità di ascoltare e capire i bisogni degli utenti interni e esterni, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle 1
- SUFFICIENTE capacità di ascoltare e capire i bisogni degli utenti interni e esterni, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle 2
- BUONA capacità di ascoltare e capire i bisogni degli utenti interni e esterni, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle 3
- OTTIMA capacità di ascoltare e capire i bisogni degli utenti interni e esterni, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle 4

I

DIVERSIFICAZIONE DELLA VALUTAZIONE DEI GIUDIZI

È la capacità di diversificare i giudizi tramite una loro significativa differenziazione

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

Valore

- | | |
|---|----------|
| - SCARSA capacità di diversificare i giudizi tramite una loro significativa differenziazione | 1 |
| <hr/> | |
| - SUFFICIENTE capacità di diversificare i giudizi tramite una loro significativa differenziazione | 2 |
| <hr/> | |
| - BUONA capacità di diversificare i giudizi tramite una loro significativa differenziazione | 3 |
| <hr/> | |
| - OTTIMA capacità di diversificare i giudizi tramite una loro significativa differenziazione | 4 |
| <hr/> | |

J

RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA

È la capacità di gestire autonomamente le attività e i processi assegnati, di auto-organizzare i tempi di lavoro, rispettando le scadenze

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

Valore

- | | |
|---|----------|
| - SCARSA capacità di gestire autonomamente le attività e i processi assegnati, di auto-organizzare i tempi di lavoro, rispettando le scadenze | 1 |
| <hr/> | |
| - SUFFICIENTE capacità di gestire autonomamente le attività e i processi assegnati, di auto-organizzare i tempi di lavoro, rispettando le scadenze. | 2 |
| <hr/> | |
| - BUONA capacità di gestire autonomamente le attività e i processi assegnati, di auto-organizzare i tempi di lavoro, rispettando le scadenze. | 3 |
| <hr/> | |
| - OTTIMA capacità di gestire autonomamente le attività e i processi assegnati, di auto-organizzare i tempi di lavoro, rispettando le scadenze. | 4 |
| <hr/> | |