



Università degli Studi di Cagliari

# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale

2026

---

## Presentazione

---

Il presente documento delinea il **Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (di seguito SMVP)** del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, del personale dirigente e del Direttore Generale, adottato ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni e integrazioni.

Il SMVP, predisposto dalla Direzione generale con il supporto dell'Ufficio di Gabinetto del Rettore e della Direzione Personale, Organizzazione, Performance, è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo e aggiornato annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione.

Nella progettazione del SMVP si è tenuto conto delle peculiarità del sistema universitario e delle indicazioni fornite dall'ANVUR nelle Linee guida per la gestione del ciclo delle performance del 20 luglio 2015, nella Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 del 20 dicembre 2017, nella Nota del 3 luglio 2017 sulle modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca, nelle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio nelle Università statali italiane del gennaio 2019, del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 ottobre 2025, in materia di PIAO, nonché del contesto normativo e contrattuale.

Il documento, nel quadro della programmazione strategica, che orienta complessivamente l'attività dell'Ateneo, definisce le modalità di valutazione della performance alla luce del quadro normativo e contrattuale vigente. Il SMVP comprende il *Regolamento sulla valutazione della performance dei Dirigenti, del Direttore generale e del personale tecnico-amministrativo* e operativamente si ricollega al Sistema di valutazione del personale dipendente gestito dalla Direzione Personale, Organizzazione, Performance.

---

## Indice

---

### Introduzione

#### **Il contesto organizzativo**

Caratteristiche organizzative dell'Ateneo e distribuzione del personale nelle strutture.

#### **Parte I. Il ciclo della performance di UniCa**

**1.** Il ciclo della performance. **2.** Il ciclo delle Performance di UniCa. **2.1.** Fasi, attori, documenti e tempi del ciclo delle performance. **2.2.** Monitoraggio in corso d'anno.

#### **Parte II. Sistema di misurazione e valutazione delle performance di UniCa**

**1.** Soggetti e responsabilità. **2.** Le dimensioni della performance dell'Ateneo. **2.1.** La partecipazione valutativa. **3.** La performance strategica e organizzativa e le relative modalità di misurazione. **4.** La performance individuale. **4.1.** La performance individuale dei Dirigenti e del Direttore generale: l'oggetto della valutazione. **4.1.1.** La valutazione delle prestazioni del personale Dirigente: i soggetti, il procedimento di assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni. **4.1.2.** La valutazione delle prestazioni del Direttore generale: i soggetti, il procedimento di assegnazione degli obiettivi, la valutazione delle prestazioni. **4.1.3.** La valutazione della performance del Direttore generale e dei dirigenti: la richiesta di riesame. **4.2.** La valutazione delle prestazioni del personale dipendente: l'oggetto della valutazione. **4.2.1.** La valutazione delle prestazioni del personale dipendente: i soggetti, il procedimento di assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio, la valutazione e la richiesta di riesame.

---

## Introduzione

---

Ai sensi dell'art. 3 del D. Lgs. 150/2009 ogni Amministrazione pubblica è tenuta *"a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti"* secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi. Tale principio generale trova applicazione anche con riferimento al lavoro agile in base a quanto previsto, da ultimo, nel D.P.C.M. 19 ottobre 2020. Il presente Sistema, pertanto, è da considerarsi applicabile alla misurazione delle prestazioni indipendentemente dalla modalità (in presenza, agile o "ibrida") in cui la stessa viene erogata.

Lo strumento metodologico alla base del processo di valutazione è il **Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)**, delineato negli artt. 7, 8 e 9 del D. Lgs. 150/2009, che nell'assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle performance, garantisce la valorizzazione del merito e delle competenze del personale tecnico-amministrativo, elemento chiave per il miglioramento continuo.

Il SMVP:

- identifica lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- definisce le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di performance;
- esplicita le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione e rendicontazione della performance.

Le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente il SMVP tenendo conto del quadro normativo di riferimento e degli indirizzi del Dipartimento per la Funzione Pubblica.

In particolare, gli Atenei devono recepire gli indirizzi dell'ANVUR, che svolge il ruolo di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca (art. 13, comma 12, D. Lgs 150/2009).

In generale, il SMVP si pone, pertanto, quale strumento metodologico per la misurazione e la valutazione delle performance organizzative e individuali in un quadro di declinazione e integrazione con il perseguitamento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

---

## Caratteristiche organizzative dell'Ateneo e distribuzione del personale nelle strutture

---

- 11 Direzioni inclusa la Direzione Generale (comprendono personale collocato nelle Strutture sia centrali, sia «periferiche», quali Biblioteche e Segreterie studenti)
  - 15 Dipartimenti (personale amministrativo delle segreterie e personale tecnico che presta servizio nei laboratori scientifici)
  - 6 Facoltà (personale delle segreterie di presidenza, compresi i manager didattici)
  - 8 Centri di servizio
  - Uffici di staff
  - [Link: ORGANIGRAMMA D'ATENEO](#)
- 
- I dati relativi al personale e alla sua distribuzione nelle strutture dell'Ateneo sono contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2026-2028.

---

## I.1. Il Ciclo della performance

---

Ai sensi dell'art. 4 del D. Lgs 150/2009 il ciclo della performance si articola in diverse fasi che si replicano di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo), che possono essere riassunti in 4 momenti principali:

- 1) Programmazione** (Piano delle Performance). L'amministrazione definisce e assegna gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel breve e nel medio-lungo periodo, i valori attesi di risultato e i rispettivi indicatori per la misurazione, collega le risorse necessarie al raggiungimento dell'obiettivo. In questa fase le performance individuali e organizzative vengono orientate in funzione della creazione di valore pubblico, ossia del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi;
- 2) Monitoraggio** in corso d'anno e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- 3) Misurazione e valutazione dei risultati** ottenuti da cui discende l'attribuzione di voci variabili della retribuzione secondo criteri di valorizzazione del merito. In questa fase vengono quantificati e valutati i risultati dell'amministrazione nel suo complesso e delle singole unità organizzative (performance organizzativa) e i contributi individuali (performance individuale);
- 4) Rendicontazione dei risultati** raggiunti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, agli organi di controllo e a tutti i portatori di interesse. Tale rendicontazione è contenuta nella Relazione integrata sulla Performance di Ateneo, approvata nel mese di giugno di ogni anno, previa validazione del Nucleo di Valutazione.

Alla base delle fasi del ciclo c'è il **Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance**.

---

## I.2. Il ciclo delle Performance di UniCa

---

- La correlazione tra gli obiettivi del personale e quelli dell'istituzione, secondo il principio del *cascading*, è alla base del Piano Integrato di Amministrazione e Organizzazione (PIAO) 2026-2028, che include le Linee Operative di Azione (LOA), concepite dalla Direzione generale quale strumento di programmazione che evidenzia il rapporto diretto e la necessaria coerenza che deve guidare la fase di programmazione gestionale/operativa con gli obiettivi strategici, la cui definizione rientra nella competenza degli Organi di governo.
- L'inserimento e il monitoraggio degli obiettivi è effettuato mediante l'applicativo di CINECA "SPRINT" che offre un modello standardizzato di riferimento relativamente al ciclo di gestione delle performance.
- Come si approfondirà nel prosieguo (cfr. par. I.3), la performance dell'Ateneo è declinata nelle tre seguenti dimensioni correlate in base al principio del cascading:
  - Performance strategica e Valore pubblico
  - Performance organizzativo-gestionale
  - Performance individuale.
- L'andamento in corso d'anno relativo in ordine al raggiungimento dei risultati è oggetto di specifiche modalità di misurazione e di monitoraggio (cfr. par. I.2.2).

### I.2.1. Fasi, attori, documenti e tempi di riferimento del Ciclo delle Performance UniCa

Fasi	Attori	Documenti	Tempi di riferimento*
1. Definizione/Revisione degli obiettivi strategici di ateneo	Rettore, prorettori, delegati, DG, Dirigenti, Organi di governo	Piano Strategico e PIAO	Revisione annuale entro il 31/01
2. Definizione, assegnazione e monitoraggio degli obiettivi operativi (obiettivi Dirigenti) e del personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rettore e Organi di governo per il DG</li> <li>• DG per obiettivi direzionali</li> <li>• Dirigenti per il personale</li> </ul>	PIAO Scheda assegnazione obiettivi  Comunicazione di monitoraggio semestrale del DG al Nucleo di Valutazione	Entro il 31/01  Entro il 31/07
3. Misurazione e valutazione delle performance dell'anno precedente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigenti per il personale</li> <li>• DG per i Dirigenti</li> <li>• Rettore per il DG</li> <li>• NVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schede valutazione del personale</li> <li>• Relazione di autovalutazione dei dirigenti</li> <li>• Relazione di autovalutazione del DG</li> <li>• Relazione DG su valutazione dei dirigenti</li> <li>• Valutazione del DG da parte del Rettore</li> <li>• Parere NVA su valutazione del DG</li> </ul>	Entro il 30/04  Entro il 28/02  Entro il 31/03  Entro il 31/05  Entro il 31/05
4. Rendicontazione dei risultati raggiunti	Rettore, DG, Consiglio di Amministrazione	Relazione integrata sulle performance dell'Ateneo	Entro il 15/06
5. Validazione della Relazione integrata sulla performance di Ateneo	Nucleo di Valutazione-NVA	Relazione di validazione della relazione	Entro il 30/06
6. Valutazione del funzionamento complessivo del sistema di valutazione	Nucleo di Valutazione-NVA/OIV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazione AVA – sezione performance</li> <li>• Relazione annuale di cui all'art. 14, comma 4, lett. a), D. Lgs. n. 150/2009</li> <li>• Relazione ex art. 14, D. Lgs. n. 19/2012</li> </ul>	Scadenza fissata dall'ANVUR per la Relazione AVA – sezione performance

\* I termini riportati sono indicativi e stimati in ragione della necessità di tenere conto che l'attività di gestione avviene in un contesto di generale contrazione delle risorse umane ed economiche.

## I.2.2. Monitoraggio in corso d'anno

L'Ateneo ha previsto attività di verifica e monitoraggio svolte in corso d'anno nella continuità della gestione e con cadenze indicative, sia per gli obiettivi strategici che per quelli operativi legati alla performance organizzativa e individuale.

A livello strategico, il monitoraggio è effettuato di norma con cadenza semestrale.

A livello operativo gli obiettivi sono oggetto di monitoraggio di norma semestrale, con riferimento alla performance delle strutture e alla performance individuale del personale dirigente e tecnico-amministrativo.

In base all'art. 6 del d. lgs. n. 150/2009, il Nucleo di Valutazione (NVA), in funzione di OIV, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo. In relazione allo svolgimento di tale ruolo di verifica da parte del NVA, considerate le prerogative gestionali dell'Ateneo, il Direttore Generale (DG) trasmette al NVA stesso, di norma entro il 31 luglio di ogni anno, una comunicazione relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi programmati. Tale comunicazione, riferita al monitoraggio semestrale sugli obiettivi programmati, contiene, in particolare, i seguenti elementi: a) indicazione degli obiettivi rispetto ai quali si sono verificati scostamenti tra risultati e obiettivi programmati (le eventuali rimodulazioni saranno inoltre riportate nella Relazione sulla performance), inclusa l'informativa relativa al sopravvenire di fatti, eventi, circostanze che incidono negativamente (compromettendolo in parte, o escludendolo) sul raggiungimento dell'obiettivo; b) specificazione delle motivazioni degli eventuali scostamenti; c) indicazione delle azioni correttive da intraprendere nel caso di rimodulazioni; d) indicazione degli obiettivi rispetto ai quali i risultati raggiunti costituiscono best practice.

La scheda informativa oggetto della comunicazione di monitoraggio del DG al NVA avrà la seguente struttura:

Report di Monitoraggio Intermedio semestrale
<b>1. Unità di personale dirigente in servizio in Ateneo</b>
<b>2. Personale dirigente sul quale è stato effettuato il monitoraggio</b>
<b>3. Obiettivi per i quali è stato rilevato uno scostamento tra risultati raggiunti e obiettivi programmati e informativa relativa al sopravvenire di fatti, eventi, circostanze che incidono negativamente (compromettendolo in parte, o escludendolo) sul raggiungimento dell'obiettivo</b>
<b>3.a. Motivazione degli scostamenti; 3.b. Rimodulazione degli obiettivi: indicazione degli interventi correttivi</b>
<b>4. Obiettivi rispetto ai quali i risultati raggiunti costituiscono best practice</b>
<b>5. Obiettivi in linea con il raggiungimento dei risultati</b>

Il monitoraggio sugli obiettivi del Direttore Generale, considerato che gli stessi vengono assegnati dal Rettore previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione, è operato dal Rettore. Il NVA procede alla verifica della regolarità procedurale dell'intero processo, dall'assegnazione degli obiettivi alla valutazione. Il Rettore provvede a trasmettere al NVA ad inizio anno gli obiettivi del DG con relativi target e indicatori per il periodo di riferimento, in coerenza con quanto definito dalle richiamate Linee Guida dell'Anvur per la gestione integrata del ciclo delle performance e in coerenza con la disciplina in materia di performance nelle pubbliche amministrazioni di cui, in particolare, al d. lgs. n. 150/2009.

Si darà conto delle eventuali modifiche e rimodulazione al Piano integrato e ai suoi allegati entro 15 giorni dall'approvazione della modifica o rimodulazione che sarà pubblicata sul sito dell'Ateneo nella Sezione dedicata alla programmazione strategica, accessibile agli stakeholder e a tutti i cittadini.

## II.1. Soggetti e responsabilità

Soggetti	Ruolo
Rettore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone agli organi di indirizzo politico-amministrativo gli obiettivi strategici di ateneo;</li> <li>- Assegna gli obiettivi al DG e li comunica al NVA, con specificazione di indicatori e target;</li> <li>- Effettua il monitoraggio sugli obiettivi del DG;</li> <li>- Valuta il DG, trasmette la propria valutazione al NVA per acquisire, entro 10 giorni dalla ricezione, la proposta non vincolante sulla valutazione per la successiva trasmissione al CdA ai fini della prescritta deliberazione;</li> <li>- Comunica la valutazione del DG al NVA.</li> </ul>
Consiglio di Amministrazione (CdA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approva gli obiettivi strategici di Ateneo, il Piano Integrato e la Relazione Integrata sulla Performance di Ateneo;</li> <li>- Esprime parere sugli obiettivi assegnati al DG dal Rettore e sugli obiettivi assegnati ai dirigenti dal DG;</li> <li>- Monitora l'andamento dei risultati degli obiettivi strategici rispetto ai target programmati ed approva eventuali rimodulazioni;</li> <li>- Esprime parere sulla valutazione del DG e dei Dirigenti;</li> <li>- Si pronuncia sulle eventuali osservazioni effettuate dal DG sulla propria valutazione.</li> </ul>
Direttore Generale (DG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenta al CdA gli obiettivi dei dirigenti definiti nel Piano Integrato in coerenza con quelli strategici definendo indicatori e target in collaborazione con i Dirigenti;</li> <li>- Assegna gli obiettivi ai dirigenti tenendo conto del parere del CdA;</li> <li>- Monitora in corso d'anno il perseguitamento degli obiettivi dirigenziali;</li> <li>- Valuta i dirigenti e trasmette al NVA la Relazione sulla valutazione;</li> <li>- Trasmette relazione di autovalutazione al Rettore ai fini del processo di valutazione.</li> </ul>
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegnano obiettivi al personale della struttura di diretta responsabilità;</li> <li>- Valutano il personale sugli obiettivi assegnati, con l'ausilio dei valutatori intermedi.</li> </ul>
Nucleo di Valutazione (NVA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esprime parere vincolante sul SMVP;</li> <li>- Verifica l'effettiva assegnazione degli obiettivi al DG da parte del Rettore;</li> <li>- Verifica la regolarità del processo di assegnazione degli obiettivi, dell'attività di monitoraggio e della valutazione;</li> <li>- Esprime proposta non vincolante sulla valutazione del DG da parte del Rettore entro 10 giorni dalla ricezione;</li> <li>- Valuta in caso di valutazione di non raggiungimento degli obiettivi e nel caso in cui gli obiettivi siano raggiunti solo parzialmente o non interamente il personale dirigente;</li> <li>- Valida la Relazione Integrata sulla Performance di Ateneo;</li> <li>- Valuta l'efficacia del processo di rilevazione delle opinioni degli studenti e i risultati di essa.</li> </ul>
Utenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partecipano alla misurazione della performance organizzativa con varie modalità.</li> </ul>

---

## II.2. Le dimensioni della performance dell’Ateneo

---

Al fine di valutare in maniera complessiva la propria performance, l’Ateneo misura: 1. l’efficacia strategica delle scelte politiche operate dagli Organi di governo per la realizzazione della mission istituzionale attraverso il progetto definito nel Piano Strategico; 2. l’insieme dei risultati dell’amministrazione nel suo complesso e delle sue unità organizzative; 3. i risultati individuali del personale dirigente e TAB che opera nell’Ateneo.

La **performance dell’Ateneo** è declinata nelle **tre seguenti dimensioni** correlate in base al principio del cascading.

1) **Performance strategica:** tale dimensione attiene al piano strategico– 2022-2027, che rappresenta il principale riferimento per la definizione del Valore Pubblico atteso. È misurata attraverso il cruscotto di indicatori del PS. Ai fini della misurazione del Valore Pubblico, è individuato uno specifico set di indicatori del PS definito all’interno della sezione “Valore Pubblico” del PIAO.

Essa concerne la realizzazione degli **obiettivi strategici** e delle relative **azioni** collegati alle **finalità strategiche** individuate dall’Ateneo da cui derivano, in base al principio del cascading, gli obiettivi operativi riconducibili nell’ambito della performance operativa di cui ai punti successivi.

La misurazione e la valutazione della performance strategica ha finalità prioritariamente politico-istituzionali e ricade sulla valutazione del personale dirigente e TAB attraverso il principio del *cascading* dalla cui applicazione consegue la valutazione della performance gestionale in quanto funzionale alla performance strategica.

2) **Performance organizzativa:** tale dimensione attiene alla Sottosezione “Performance” del PIAO.

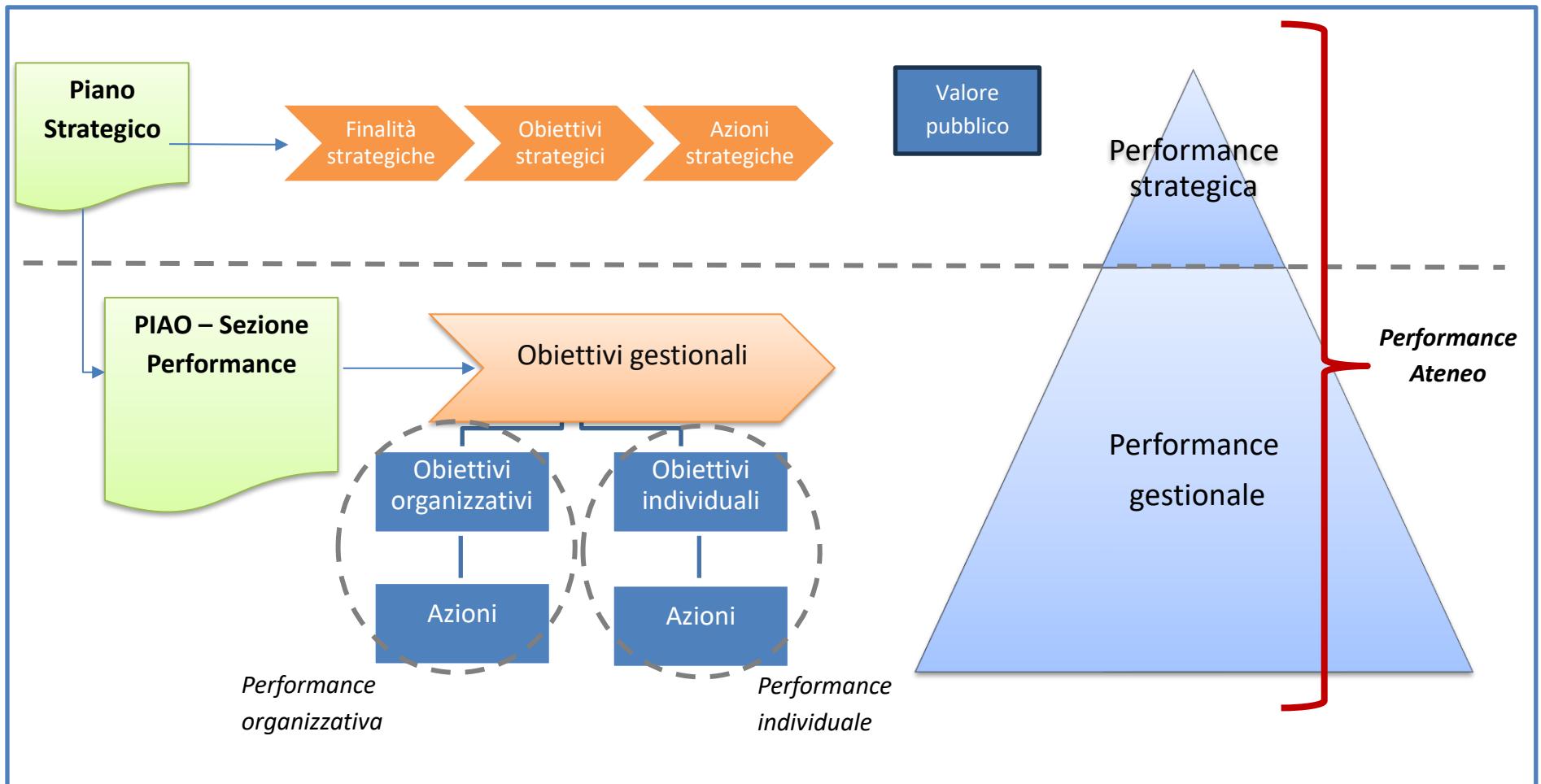
La **performance organizzativa** concerne il raggiungimento degli **obiettivi organizzativi** – tramite le relative **azioni** – che sono relative sia alla struttura amministrativa nel suo complesso (obiettivo comune), sia alle strutture amministrative singole (obiettivi di struttura).

3) **Performance individuale:** tale dimensione è parte della Sottosezione “Performance” del PIAO.

La **performance individuale** attiene al raggiungimento degli **obiettivi individuali** e di **team** (in cui si prevede la collaborazione tra due o più Direzioni) – tramite le relative **azioni** – sulla base della categoria di appartenenza e nel relativo ambito di responsabilità.

La misurazione e la valutazione del perseguitamento degli obiettivi di **performance gestionale**, intesa come l’insieme composto dagli obiettivi di performance organizzativa e da quelli di performance individuale, unitamente alla valutazione dei **comportamenti organizzativi** e dello **sviluppo e stimolo della professionalità e della motivazione del personale, realizzata anche attraverso la valutazione e la differenziazione dei giudizi**, ricadono direttamente sulla valutazione del personale dirigenziale e TAB e, pertanto, sono oggetto di regolamentazione all’interno del presente SMVP.

## *Le dimensioni della performance dell'Ateneo/2*



---

## II.2.1. La partecipazione valutativa

---

Nella valutazione della performance organizzativa assume sempre più importanza il ruolo degli utenti, come specificato all'art. 19-bis del d. lgs. n. 150/2009.

Al fine di valorizzare l'apporto degli utenti al processo di miglioramento continuo dei servizi, sarà adottato un modello "diffuso" di partecipazione valutativa che, in coerenza con le *Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche* emanate dal DFP nel novembre 2019 (Linee guida n. 4/2019), si configuri quale forma di valutazione delle performance nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra pubblica amministrazione e cittadini.

A questo scopo, nell'Allegato 3 al Piano integrato, dedicato agli obiettivi dirigenziali, sono riportate le analisi di customer satisfaction che l'Amministrazione ritiene necessario attuare in ambiti di particolare rilevanza strategica.

Occorre ribadire, inoltre, che, come esplicitato dall'ANVUR nella Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, gli Atenei ormai da anni provvedono alla rilevazione sistematica delle opinioni degli studenti mediante i questionari di valutazione della didattica. In tale direzione opera da anni anche l'Ateneo di Cagliari che procede all'analisi e diffusione dei dati come elementi integranti del processo orientato al proprio miglioramento continuo e alla assicurazione della qualità. L'Ateneo valuta nell'ambito della performance organizzativa il grado di soddisfazione degli utenti come capacità dell'Ateneo di costruire uno stabile sistema di relazioni con gli utenti esterni/interni, misurata attraverso apposite indagini che rilevino: il grado di soddisfazione per i servizi offerti; il coinvolgimento in iniziative dell'Ateneo finalizzate al miglioramento continuo o al public engagement; il grado di partecipazione degli utenti/portatori di interesse ai processi e negli organi decisionali e valutativi dell'Ateneo (Comitato di Indirizzo Ateneo e dei Corsi di Studio, partecipazione di rappresentanze studentesche negli organi, ecc.).

In questo contesto troveranno collocazione anche gli approfondimenti evolutivi del presente SMVP finalizzati allo sviluppo dei sistemi di valutazione come declinati nella recente circolare emanata il 28 novembre 2023 dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, "Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale".

---

### II.3. La performance strategica e organizzativa e le relative modalità di misurazione

---

**1) Performance Strategica.** La valutazione della performance strategica dell’Ateneo e delle strutture di didattica e ricerca è effettuata in relazione agli ambiti individuati nei documenti di programmazione strategica dell’Ateneo e, in particolare, nel Piano Strategico 2022-2027 e nei Piani triennali adottati dai Dipartimenti. Sulla base delle misurazioni annuali, gli Organi di governo valutano l’integrazione e/o la modifica delle finalità strategiche e dei relativi obiettivi ed azioni in base ad un principio generale di miglioramento continuo.

#### MODALITA’ DI MISURAZIONE.

Grado di raggiungimento degli **obiettivi strategici rispetto ai target programmati** in termini di rapporto percentuale tra risultato conseguito (valore dell’indicatore al 31/12/XX) e target programmato, misurata attraverso indicatori opportunamente individuati e orientati alla verifica dei risultati e dell’efficacia delle scelte strategiche dell’Ateneo.

Valore Pubblico: è definito all’interno della sezione “Valore Pubblico” del PIAO, concerne il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed è misurato in relazione ad uno specifico set di indicatori del Piano strategico.

**2) Performance organizzativa.** Gli ambiti di valutazione della performance organizzativa delle strutture dell’Ateneo si riferiscono all’insieme dei risultati attesi rispetto agli obiettivi organizzativi e di struttura nel loro complesso, relativi alle strutture amministrative, collegati, in base al principio del *cascading*, agli obiettivi strategici e coerenti con tutti gli altri documenti di programmazione approvati dagli Organi di governo o derivare da priorità organizzative dell’Ateneo.

#### MODALITA’ DI MISURAZIONE

- Indicatori per la misurazione dell’efficacia, dell’efficienza e della soddisfazione dell’utenza.
- Indicatori relativi agli obiettivi comuni delle strutture dirigenziali (cfr. Allegato 2, Sottosezione 2.2).

---

## II.4. La performance individuale

---

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale tecnico-amministrativo, della Dirigenza e del Direttore generale dell'Ateneo trova fondamento nei principi enunciati nelle disposizioni legislative in materia di valutazione delle performance e, in particolare, nel d. lgs. n. 165/2001 e nel d. lgs. n. 150/2009, nonché nel CCNL Area VII Dirigenti Universitari, nel CCNL relativo al personale del comparto Istruzione e ricerca e nei contratti integrativi adottati a livello di Ateneo.

Al procedimento di valutazione si applicano i principi di trasparenza, oggettività, temporalità, partecipazione del valutato al processo di valutazione, imparzialità e riconoscimento al valutato della facoltà di richiedere una valutazione di seconda istanza.

La valutazione avviene con periodicità annuale e deve riferirsi all'arco temporale di riferimento che di norma coincide con l'anno solare. Nel 2019, oltre all'adozione dell'aggiornamento del SMVP, è stata adottata, come previsto nel SVMP 2018, previo confronto con le Organizzazioni sindacali, la nuova versione del *Regolamento per la valutazione delle performance dei Dirigenti, del Direttore generale e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo* da considerarsi compreso, nella sua versione vigente, nel presente SMVP.

---

#### II.4.1. La performance individuale dei Dirigenti e del Direttore generale: l'oggetto della valutazione

---

1. In base all'art. 9, comma 1, del d. lgs. n. 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance individuale o prestazione dei Dirigenti e del Direttore generale è collegata, secondo quanto stabilito all'art. 3 del *Regolamento per la valutazione delle prestazioni del personale tecnico-amministrativo, della dirigenza e del direttore generale dell'ateneo (D.R. 272 del 15/02/2024)*:

a) agli indicatori di performance organizzativa ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva, in coerenza con la lettera a), art. 9, comma 1, del d. lgs. n. 150/2009, pari al 55%, così suddiviso:

a1) un obiettivo di performance organizzativa di Ateneo, comune a tutte le strutture amministrative dell'Ateneo, che ha un peso pari al 30%; a2) un obiettivo di performance organizzativa di Struttura, relativo ad ognuna delle Direzioni in cui è articolato l'amministrazione, che ha un peso al 25%;

b) al raggiungimento specifici obiettivi individuali, come previsto alla lettera b), art. 9, comma 1, del d. lgs. n. 150/2009, perseguiti dalle Direzioni amministrative singolarmente e in team, ai quali è attribuito un peso pari al 25% nella valutazione complessiva;

c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e allo sviluppo e stimolo della professionalità e della motivazione del personale, realizzata anche attraverso la valutazione e la differenziazione dei giudizi, che può avvenire anche attraverso l'utilizzo di indicatori che rilevino il risultato con un adeguato grado di automaticità, di cui alla lettera c), art. 9, comma 1, del d. lgs. n. 150/2009, che hanno un peso pari al 20% della valutazione complessiva, secondo le voci di seguito indicate:

c1) accuratezza nei rapporti con gli altri dirigenti e con gli organi politici: 5%; c2) assunzione della responsabilità delle decisioni, capacità di ponderare l'ampiezza del rischio professionale rispetto ai benefici ottenibili e alle risorse disponibili in relazione agli indirizzi del Rettore e degli Organi Collegiali: 5%; c3) capacità di individuare nuove tecniche e nuovi metodi di lavoro e di adattare i comportamenti a situazioni e persone diverse, traduzione delle decisioni in piani operativi e risoluzione dei problemi professionali imprevisti, focalizzando le cause del problema e l'adozione di soluzioni soddisfacenti: 5%; c4) allo sviluppo e stimolo della professionalità e della motivazione del personale, realizzata anche attraverso la valutazione e la differenziazione dei giudizi, che può avvenire anche attraverso l'utilizzo di indicatori che rilevino il risultato con un adeguato grado di automaticità: 5%;

2. Ai fini della valutazione, ad ogni Dirigente e al Direttore generale sono assegnati minimo quattro e massimo cinque obiettivi così distribuiti: - 1 obiettivo comune di cui al comma 1, lettera a1); - 1 obiettivo di struttura di cui al comma 1, lettera a2); - minimo due e massimo tre obiettivi individuali di cui al comma 1, lettera b).

---

*Segue*

<b>Valutazione Performance Direttore generale e Dirigenti</b>		
<b>Valutazione Obiettivi</b>	<b>Numero obiettivi In totale minimo 4 e massimo 6 obiettivi</b>	<b>Peso</b>
Performance organizzativa: - obiettivo comune - obiettivi di performance di struttura	1 comune 1 di performance di struttura	55% (30%: obiettivo comune; 25%: obiettivo di performance di struttura)
Obiettivo individuali e di team	Minimo 2 e massimo 3	25%
<b>TOTALE Valutazione Obiettivi</b>		<b>80%</b>
N.B. – Il totale complessivo della Valutazione Obiettivi deve essere pari a 80%		
<b>Comportamenti organizzativi</b>		
Accuratezza nei rapporti con gli altri dirigenti e con gli organi politici		
Assunzione della responsabilità delle decisioni, capacità di ponderare l'ampiezza del rischio professionale rispetto ai benefici ottenibili e alle risorse disponibili in relazione agli indirizzi del Rettore e degli Organi Collegiali		
Capacità di individuare nuove tecniche e nuovi metodi di lavoro e di adattare i comportamenti a situazioni e persone diverse, traduzione delle decisioni in piani operativi e risoluzione dei problemi professionali imprevisti, focalizzando le cause del problema e l'adozione di soluzioni soddisfacenti		
Sviluppo e stimolo della professionalità e della motivazione del personale, realizzata anche attraverso la valutazione e la differenziazione dei giudizi, che può avvenire anche attraverso l'utilizzo di indicatori che rilevino il risultato con un adeguato grado di automaticità		
<b>TOTALE Valutazione Comportamenti organizzativi</b>		<b>20%</b>
<b>TOTALE Valutazione Performance (Obiettivi + Comportamenti)</b>		<b>100%</b>

---

### Segue

Si precisa che la modalità di individuazione degli obiettivi di tipo “collettivo” (obiettivo comune e obiettivi di team) dovrà essere impostata in coerenza con le specifiche esigenze organizzative delle singole strutture direzionali e in modo coordinato al perseguitamento delle strategie generali dell’Ateneo, a tal fine sfruttando l’articolazione del complessivo sistema di valutazione vigente.

In particolare, a partire dalle tipologie di obiettivo disciplinate nel vigente regolamento in materia di valutazione della dirigenza e del personale, un medesimo obiettivo potrà interessare strutture diverse anche laddove assumesse una configurazione specifica per ognuna di esse; a titolo esemplificativo, si immagini un obiettivo X che coinvolga: a) principalmente, due direzioni (A e B), una per profili che hanno impatto organizzativo generale a livello di direzione e una per profili che coinvolgono in modo specifico ma rilevante taluni coordinamenti/settori; b) secondariamente, ulteriori due direzioni (C e D); c) per alcuni aspetti molto specifici, un’ulteriore direzione (E), limitatamente ad un unico coordinamento/settore. In un caso di questo tipo si potrebbe ipotizzare che il medesimo obiettivo, opportunamente costruito, sia così attribuito in modo coordinato: alla direzione A come obiettivo di struttura, alla direzione B come obiettivo individuale, alle direzioni C e D come obiettivo di team e, in relazione alla direzione E, come obiettivo del competente coordinatore/capo-settore della direzione stessa.

Si precisa, inoltre, che parte integrante della valutazione dei dirigenti, con particolare riferimento ai “comportamenti organizzativi” e specificamente al criterio relativo allo “Sviluppo e stimolo della professionalità e della motivazione del personale” (art. 3, comma 1, c4, Regolamento sulla valutazione delle prestazioni di cui al D.R. 272 del 15/02/2024) è la “partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell’obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40”, come stabilito dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione 2025 in tema di “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”.

Nel quadro della citata Direttiva in materia di formazione, si evidenzia che le amministrazioni sono chiamate ad attivare e adottare processi di cambiamento che riguardano o che combinano la dimensione digitale, ecologica ed amministrativa e che richiedono l’attivazione di competenze di leadership e delle cosiddette soft skills che, infatti, secondo l’impostazione della Direttiva, sono da considerarsi trasversali alle competenze abilitanti i processi di transizione delle amministrazioni. In questo quadro, nell’ambito del sistema di valutazione che prevede la valutazione complessiva della performance anche tramite la valutazione dei comportamenti organizzativi, in particolare attraverso la valutazione del comportamento organizzativo “Sviluppo e stimolo della professionalità e della motivazione del personale”, ogni dirigente viene valutato sul risultato raggiunto per l’obiettivo, trasversale e immanente nella gestione, relativo alla formazione sia dei dipendenti, sia del dirigente medesimo, nella quantità stabilita dalla Direttiva stessa di complessive 40 ore annue, e assegnando specifica rilevanza ai temi della leadership e delle soft skills.

---

**Segue**

---

La metodologia di valutazione prevede l'utilizzo di una scala pentametrica, con punteggi da 1 a 5. La valutazione complessiva deriva dalla media dei punteggi attribuiti ai criteri indicati alle precedenti lettere a), b), c), ponderata in base ai valori percentuali indicati. Esprimono mancato raggiungimento degli obiettivi e comportamenti non adeguati ai sensi dell'art. 21, d. lgs. n. 165/2001 i valori che vanno da 1 a 2,99 ed esprimono raggiungimento degli obiettivi e comportamenti adeguati i valori che vanno da 3 a 5.

Il trattamento accessorio è correlato a due componenti destinate a remunerare, rispettivamente, la performance individuale e la performance organizzativa, in coerenza a quanto disposto dall'art. 19, d. lgs. n. 150/2009. La performance individuale è valutata in relazione al perseguimento degli obiettivi individuali e di team. La performance organizzativa è valutata con riferimento al perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, sia comune, sia relativa alla struttura singola. La quantificazione del trattamento accessorio relativo, rispettivamente, alla performance individuale e alla performance organizzativa avviene conformemente a quanto stabilito nei contratti collettivi nazionali e integrativi. L'utilizzo delle eventuali risorse non spese nella distribuzione del trattamento accessorio di risultato è attuato sulla base delle previsioni contrattuali vigenti in materia (attualmente il riferimento è l'art. 25 comma 2 del CCNL vigente area 7).

La determinazione delle modalità procedurali e della quantificazione delle indennità di risultato sulla base della sussistenza del Fondo di Trattamento Accessorio certificato verrà attuata dalla Parti, sulla base delle norme vigenti e dei contratti collettivi e integrativi.

---

#### **II.4.1.1. La valutazione della performance del personale Dirigente: i soggetti, il procedimento di assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni**

---

I soggetti della valutazione delle prestazioni del personale Dirigente sono:

- a) il Direttore generale che assegna gli obiettivi ai Dirigenti, ne monitora il raggiungimento ed effettua la valutazione;
- b) il Nucleo di valutazione che verifica la correttezza e la regolarità procedurale della valutazione di cui alla lettera a) ed effettua la valutazione di seconda istanza;
- c) il Consiglio di Amministrazione che esprime il parere sull'assegnazione degli obiettivi e sulla proposta di valutazione di cui alla lettera a) successivamente alla verifica di correttezza e regolarità procedurale di cui alla lettera b).

Il Direttore generale assegna gli obiettivi annuali ai Dirigenti e definisce i relativi indicatori di misurazione, previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione, di norma entro il mese di gennaio di ogni anno. L'assegnazione degli obiettivi avviene nell'ambito di un processo di confronto e di norma di condivisione tra il Direttore generale e i Dirigenti. Gli obiettivi dei Dirigenti entrano a far parte del Piano integrato.

Nei mesi di aprile e settembre di ogni anno il Direttore generale effettua i monitoraggi intermedi in ordine al raggiungimento degli obiettivi da parte dei Dirigenti. Le eventuali rimodulazioni sono riportate nella Relazione Integrata sulla Performance di Ateneo in base all'art. 6 del d. lgs. n. 150/2009. Il Direttore generale trasmette al Nucleo di valutazione il documento semestrale di monitoraggio, misurazione e valutazione degli obiettivi del personale dirigente.

La procedura di valutazione prevede che i Dirigenti trasmettano al Direttore generale, entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di assegnazione degli obiettivi annuali e oggetto di valutazione, una relazione di autovalutazione sulla propria attività. Su questa base il Direttore generale procede alla valutazione delle prestazioni dei Dirigenti e trasmette la relazione sulla valutazione delle prestazioni dei Dirigenti al Nucleo di valutazione per la verifica di correttezza e regolarità procedurale da adottarsi entro 20 giorni dalla ricezione della relazione stessa. Il Direttore generale porta altresì la valutazione all'attenzione del Consiglio di Amministrazione per l'adozione della delibera di competenza. Il processo di valutazione si conclude di norma entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello considerato ai fini della valutazione.

I risultati della valutazione costituiscono presupposto per l'attribuzione della retribuzione di risultato, in base a quanto stabilito a livello normativo, nei contratti collettivi e integrativi.

---

#### **II.4.1.2. La valutazione della performance del Direttore generale: i soggetti, il procedimento di assegnazione degli obiettivi, la valutazione delle prestazioni**

---

I soggetti della valutazione delle prestazioni del Direttore generale sono:

- a)** il Rettore che assegna gli obiettivi al Direttore generale, svolge il monitoraggio ed effettua la valutazione;
- b)** il Nucleo di valutazione che verifica la correttezza e la regolarità procedurale della valutazione di cui alla lettera a) ed esprime un parere non vincolante sulla valutazione del Direttore generale operata dal Rettore;
- c)** il Consiglio di Amministrazione che esprime il parere in merito all'assegnazione degli obiettivi e alla valutazione di cui alla lettera a) successivamente alla verifica di cui alla lettera b) ed effettua la valutazione di seconda istanza.

Il Rettore assegna gli obiettivi annuali al Direttore generale e definisce i relativi target e indicatori di misurazione, previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione, di norma entro il mese di gennaio di ogni anno. Il Rettore trasmette al Nucleo di valutazione la delibera adottata dal Consiglio di Amministrazione. L'assegnazione degli obiettivi avviene nell'ambito di un processo di confronto e di norma di condivisione tra il Rettore e il Direttore generale. Gli obiettivi del Direttore generale entrano a far parte del Piano integrato.

Il Rettore svolge il monitoraggio in relazione agli obiettivi assegnati al Direttore generale.

La procedura di valutazione prevede che il Direttore generale trasmetta al Rettore, di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di assegnazione degli obiettivi annuali e oggetto di valutazione, una relazione di autovalutazione sulla propria attività. Su questa base il Rettore formula la valutazione delle prestazioni del Direttore generale. Il Rettore trasmette al Nucleo di valutazione la valutazione e il Nucleo ne verifica la correttezza e la regolarità procedurale ed esprime parere non vincolante entro 10 giorni dalla ricezione. Il Rettore provvederà a portare la valutazione del Direttore generale all'attenzione del Consiglio di Amministrazione che adotta il parere di competenza. La valutazione si conclude di norma entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello considerato ai fini della valutazione.

I risultati della valutazione costituiscono presupposto per l'attribuzione della retribuzione di risultato, in base a quanto stabilito a livello normativo, nei contratti collettivi e integrativi.

---

#### **II.4.1.3. La valutazione della performance del Direttore generale e dei dirigenti: la richiesta di riesame**

---

Il Direttore generale valutato ha facoltà di attivare una procedura di conciliazione ex art. 7, comma 2-bis, d. lgs. n. 150/2009, costituita da riesame/valutazione di seconda istanza a garanzia del valutato e, a tal fine, chiedere il riesame motivato della propria valutazione. Organo di seconda istanza della valutazione del Direttore generale è il Consiglio di Amministrazione.

Il Direttore generale ha facoltà di proporre istanza di riesame al Consiglio di Amministrazione entro 15 giorni dalla valutazione.

Il Consiglio di Amministrazione si esprime nella prima seduta successiva a quella in cui ha espresso il parere sulla valutazione.

Il Dirigente valutato ha facoltà di attivare una procedura di conciliazione ex art. 7, comma 2-bis, d. lgs. n. 150/2009, costituita da riesame/valutazione di seconda istanza a garanzia del valutato e, a tal fine, chiedere il riesame motivato della propria valutazione nel caso di valutazione di non raggiungimento degli obiettivi e nel caso in cui gli obiettivi siano raggiunti solo parzialmente o non interamente. Organo di seconda istanza della valutazione dei Dirigenti è il Nucleo di valutazione.

Il dirigente ha facoltà di proporre istanza di riesame al Nucleo di valutazione entro 15 giorni dalla valutazione.

Il Nucleo entro 10 giorni dalla richiesta di riesame da parte del Dirigente, trasmessa mediante PEC o posta elettronica semplice o raccomandata a mano o comunicazione protocollata, sente il dirigente e il Direttore generale al fine di confermare o modificare la valutazione, si pronuncia entro 15 giorni e trasmette la sua valutazione al Direttore Generale.

---

#### **II.4.2. La valutazione della performance del personale dipendente: l'oggetto della valutazione**

---

In base all'art. 9, comma 2, del d. lgs. n. 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance individuale o prestazione del personale dipendente è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali anche condivisi;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura di afferenza, definita in relazione agli obiettivi comune e/o di struttura e/o dirigenziali, di cui all'art. 3, comma 1, ed eventualmente declinata in relazione ai singoli dipendenti da parte dei responsabili di struttura;
- c) ai comportamenti professionali e organizzativi e alle competenze dimostrate.

L'assegnazione degli obiettivi, il relativo numero e il peso dei criteri indicati nella valutazione complessiva dipende dalla categoria di inquadramento, come indicato nello schema riportato nella pagina successiva.

La metodologia di valutazione dei criteri indicati nella pagina successiva prevede l'utilizzo di una scala pentametrica, con punteggi da 1 a 5. La valutazione complessiva deriva dalla media dei punteggi attribuiti ai criteri indicati nella tabella precedente secondo le ponderazioni specificate. Esprimono mancato raggiungimento degli obiettivi e comportamenti non adeguati ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies) i valori che vanno da 1 a 2,99 ed esprimono raggiungimento degli obiettivi e comportamenti adeguati i valori che vanno da 3 a 5.

Il trattamento accessorio è correlato a due componenti destinate a remunerare, rispettivamente, la performance individuale e la performance organizzativa, in coerenza a quanto disposto dall'art. 19, d. lgs. n. 150/2009. L'utilizzo delle eventuali risorse non spese nella distribuzione del trattamento accessorio, come da disposizione contrattuale vigente, integrano il fondo del trattamento accessorio dell'anno successivo.

La performance individuale è valutata in base a quanto indicato nella pagina successiva. La performance organizzativa è valutata con riferimento al contributo del dipendente alla performance della struttura di appartenenza. La quantificazione del trattamento accessorio relativo, rispettivamente, alla performance individuale e alla performance organizzativa avviene conformemente a quanto stabilito nei contratti collettivi nazionali e integrativi.

---

**Segue**

---

<b>Categoria</b>	<b>Numero di obiettivi</b>	<b>Pesi criteri</b>		
		a) raggiungimento di specifici obiettivi individuali anche condivisi	b) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza	c) comportamenti professionali e organizzativi e competenze dimostrate
Area delle elevate professionalità con posizione organizzativa (PO)	2	40%	30%	30%
Area dei funzionari con posizione organizzativa (PO)	2	40%	30%	30%
Area dei funzionari senza PO	1	20%	10%	70%
Area dei collaboratori con incarico di responsabilità (IR) o funzione specialistica (FS)	1	20%	30%	50%
Area dei collaboratori senza IR o FS	/	/	25%	75%
Area degli operatori con incarico di responsabilità (IR) o funzione specialistica (FS)	1	10%	10%	80%
Area degli operatori senza IR o FS	/	/	10%	90%

---

#### **II.4.2.1. La valutazione della performance del personale dipendente: i soggetti, il procedimento di assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio, la valutazione e la richiesta di riesame**

---

I soggetti della valutazione del personale dipendente sono:

- a) il dirigente o il responsabile della macro-struttura di appartenenza del dipendente che assegna gli obiettivi, ne monitora il raggiungimento ed effettua la valutazione delle prestazioni;
- b) il valutatore intermedio che ricorre laddove non sia possibile per il dirigente o responsabile della macrostruttura avere approfondita e diretta conoscenza dell'attività del valutato. In tal caso il dirigente o responsabile della macrostruttura sarà coadiuvato nel processo di valutazione dal responsabile diretto dell'attività del valutato che assume il ruolo di valutatore intermedio rispetto al dirigente o responsabile della macrostruttura che, in quanto responsabile finale della valutazione, dovrà garantire la coerenza dei giudizi espressi dai diversi valutatori intermedi;
- c) il Comitato di valutazione, composto dal Direttore generale o da un suo delegato che lo presiede, da un esperto designato dal Nucleo di valutazione da un esperto designato dalla RSU, che effettua la valutazione di seconda istanza.

L'assegnazione degli obiettivi annuali al dipendente da parte del Dirigente o del Responsabile di macrostruttura avviene nell'ambito dei colloqui informativi tra i mesi di gennaio e febbraio di ogni anno.

Il monitoraggio intermedio ha luogo tra i mesi di giugno e settembre di ogni anno.

La valutazione finale avviene entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di assegnazione degli obiettivi annuali e oggetto di valutazione.

In particolare, relativamente alla valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi e alle competenze dimostrate (art. 8, comma 1, lett. c, Regolamento sulla valutazione delle prestazioni), i criteri, oggetto di divulgazione tramite lo specifico Manuale della valutazione del Personale TAB pubblicato a cura della Direzione Personale Organizzazione Performance, sono indicati nella tabella seguente.

Area dei Collaboratori e Area degli Operatori	
<i>Areae comportamentali</i>	<i>Competenze e comportamenti professionali e organizzativi</i>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative
Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura
Area delle Elevate Professionalità e Area dei Funzionari (con e senza posizione organizzativa)	
<i>Areae comportamentali</i>	<i>Competenze e comportamenti professionali e organizzativi</i>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni trovando soluzioni e correttivi efficaci
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità
Correttezza e precisione	Capacità di svolgere le funzioni assegnate con accuratezza e precisione
Flessibilità	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro
Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.

Il dipendente può avvalersi della facoltà di presentare istanza di riesame rivolta al Comitato di valutazione entro 15 giorni dalla valutazione. Il Comitato si esprime entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza.