

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

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

Approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 15 giugno 2021, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione rilasciato in data 17 maggio 2021.



Sommario

1.Introduzione.....	3
1.1 Integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo delle performance.....	4
1.2 Finalità del sistema di misurazione e di valutazione delle performance.....	5
2. Il Ciclo della Performance	6
3. Soggetti coinvolti nel processo di valutazione, misurazione e responsabilità.....	7
4. La misurazione e valutazione della performance Organizzativa e Individuale.....	10
4.1 La valutazione della performance organizzativa.....	11
4.2. La valutazione della performance individuale.....	11
4.2.1 La performance individuale relativa all’ambito organizzativo di diretta responsabilità	12
4.2.2 Obiettivi individuali o di gruppo.....	13
5. Valutazione Finale della Performance dei dipendenti	15
6. Collegamento fra la valutazione della performance e il sistema premiale	16
7. Soggetti valutati	18
7.1 Il Direttore Generale	18
7.2 Dirigenti e personale tecnico-amministrativo	19
8. Procedure di conciliazione	20
9. Performance e anticorruzione	21
10. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione	21
ALLEGATO N. 1 Tabella sulla valutazione dei comportamenti	22

1.Introduzione

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.

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 in relazione alla valutazione della performance;
- delle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- 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 e contenute nella Relazione delle performance approvate dal Consiglio di Amministrazione il 20 novembre 2020.

Ai sensi dell'art. 3 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 (Organismo indipendente di valutazione), è stato declinato in funzione delle esigenze specifiche del contesto organizzativo dell'ente e pone le basi per un reale completamento del ciclo delle performance.

Le novità introdotte rispetto al SMVP previgente riguardano:

1. l'assegnazione, misurazione e valutazione degli obiettivi, anche al fine di addivenire ad una valutazione individuale per tutti i dipendenti, come previsto dall'art.3 comma 2 del D. Lgs 150/2009 e dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica;
2. una maggiore attenzione nell'individuazione della numerosità e tipologia degli obiettivi operativi in funzione dei "pesi" assegnati in sede di pianificazione alle varie strutture, anche al fine di contenere il numero di obiettivi sospesi o annullati in fase di monitoraggio;
3. la scelta di obiettivi e relativi indicatori e target che consentano una misurazione più puntuale del grado di raggiungimento degli stessi;
4. una maggiore condivisione nelle scelte degli obiettivi che preveda un coinvolgimento a vari livelli che parta dal Direttore Generale fino al coinvolgimento dei livelli più operativi, con la declinazione degli obiettivi a cascata;
5. l'adozione di schede di valutazione comportamentale differenziate per i diversi ruoli organizzativi con uno spazio per le osservazioni sia del valutato sia del valutatore;
6. la promozione di incontri finalizzati alla conoscenza del nostro sistema di misurazione e all'impatto che esso ha sulla valutazione individuale;
7. la specificazione delle modalità con le quali l'intero processo viene formalizzato prevedendo la compilazione di apposite schede di valutazione nelle quali annotare:
 - a) gli obiettivi assegnati e corrispondenti set di indicatori e relativi target;
 - b) i comportamenti che saranno oggetto di valutazione;
 - c) gli esiti del monitoraggio delle valutazioni.

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 diverse azioni ivi previste e dunque al Bilancio di previsione. 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

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, ad un maggior coinvolgimento di ogni dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo 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 responsabili in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, nonché di trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il Sistema descritto nei paragrafi seguenti permette di:

- migliorare il lavoro svolto nei primi anni di applicazione del sistema di misurazione delle performance;
- estendere la valutazione a tutto il Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario.

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 pertanto "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".

2. Il Ciclo della Performance

Secondo quanto previsto dal D. Lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola temporalmente in diverse fasi con orizzonte triennale, 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. **Programmazione**, che si concretizza nella predisposizione del Piano delle performance entro il 31 gennaio, consiste nella:
 - definizione e assegnazione degli obiettivi;
 - collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse.
2. **Monitoraggio** ed eventuale riallineamento della programmazione. Lo scopo della fase è quello di tener sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi durante l'anno di riferimento.
3. **Rendicontazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale**. La valutazione dei risultati ottenuti viene riportata nella Relazione sulla performance da approvarsi a cura del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno.

Nel dettaglio, le sopracitate fasi del ciclo delle performance 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, dalle politiche di reclutamento del personale e di organizzazione e formazione dello stesso, dalle politiche sulla qualità nonché dai Piani per la trasparenza e le 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 ottenibili 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 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 Dirigenti e i responsabili di unità organizzativa anche nell'ambito di riunioni con il personale coinvolto e approvato dal Consiglio di Amministrazione;

- 6) Rendicontazione finale degli obiettivi attraverso la compilazione di apposite "Schede Risultato" che descrivono le attività realizzate e riportano i valori degli indicatori di risultato predefiniti. Il processo vede partecipare il Nucleo di Valutazione per quanto riguarda la valutazione del Direttore Generale, mentre per quanto concerne i Dirigenti e i Responsabili delle unità organizzative il processo è gestito, rispettivamente, dalla Direzione Generale, a seguito di un'istruttoria tecnica da parte del Nucleo di Valutazione, e dai Dirigenti con il supporto dell'Area Bilancio Programmazione e Controllo di gestione e 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
- l'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo
- il Nucleo di Valutazione
- il Direttore generale, i Dirigenti e i responsabili di Unità organizzativa

Tra questi, in particolare, Il Nucleo di valutazione, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della 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 e responsabilità, 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.

I Dirigenti e i responsabili di 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 afferenza.

Al fine di promuovere la conoscenza del presente Sistema di misurazione e dell’impatto che esso ha sulla valutazione individuale, sono previsti almeno i seguenti incontri nonché eventuali specifiche attività di formazione qualora necessarie:

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

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

- assegnando agli stessi gli obiettivi di struttura e gli obiettivi individuali e/o di gruppo e i corrispondenti set di indicatori e relativi target;
- sui comportamenti che saranno oggetto di valutazione.

Il Valutatore dovrà informare il personale valutato sull’esito della misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi a seguito del monitoraggio finale.

Ultimata la validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione, a ciascun dipendente dovrà essere formalizzato l’esito della valutazione effettuata.

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

MACRO FASI	FASI	SOGGETTI COINVOLTI	TEMPISTICA
PIANIFICAZIONE	Pianificazione strategica di Ateneo	Organi di vertice (Rettore, CdA e Senato Accademico)	Entro fine anno precedente, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del budget 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 fine anno precedente, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del budget di previsione
	Adozione del Piano della performance	Consiglio di Amministrazione	Gennaio
FORMALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DECLINAZIONE A CASCATTA	Assegnazione obiettivi ai Dirigenti (da parte del DG); Assegnazione obiettivi al personale dell'Amministrazione centrale con incarichi e funzioni (da parte del DG o 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 di valutazione con i comportamenti organizzativi attesi	Direttore Generale Dirigenti Responsabili di unità organizzativa Titolari di funzione di responsabilità/specialistica Titolari di specifici obiettivi individuali/gruppo	Entro 20 giorni dall'approvazione del Piano della Performance da parte del CdA
MONITORAGGIO	Fase di monitoraggio ed eventuale assestamento del Piano delle performance e del Budget	Direttore generale Dirigenti Responsabili di unità organizzativa	Con cadenza semestrale
RENDICONTAZIONE E VALUTAZIONE	Fase di rendicontazione dei risultati e valutazione	Nucleo di Valutazione Direttore generale Dirigenti Responsabili di unità organizzativa	Febbraio/aprile dell'anno successivo
	Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema	Nucleo di valutazione	Luglio dell'anno successivo
	Adozione della Relazione sulla performance)	CdA	Giugno dell'anno successivo
	Validazione della Relazione sulla Performance	Nucleo di valutazione	Fine giugno dell'anno successivo

4. La misurazione e valutazione della performance Organizzativa e Individuale

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 dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

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, studenti, famiglie e 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 la **misurazione e la valutazione della performance individuale** dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa che 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 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 dei dirigenti sulla performance individuale del personale afferente alla propria struttura in base a:

- 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.

4.1 La valutazione della performance organizzativa

Per la misurazione della performance organizzativa, l'Ateneo individua 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 integrato.

Nell'ambito della performance organizzativa, a seguito delle modifiche apportate al D. Lgs 150/2009 dal D. Lgs 74/2017, vi è un rafforzamento della partecipazione 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; e 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 CdS;
2. il Questionario utilizzato nel Progetto Good Practice.

Il primo è una rilevazione annuale dell'opinione degli studenti sulla qualità della didattica, rivolta agli iscritti 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 dei laureandi e laureati relativa all'esperienza universitaria e alla condizione occupazionale dei laureati (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.

4.2. La valutazione della performance individuale

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

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

4.2.1 La performance individuale relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

La performance individuale relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità si misura dal grado di raggiungimento degli obiettivi operativi indicati nel piano strategico integrato. L'articolo 9, comma 1, del decreto legislativo 150/2009 attribuisce a tale fattispecie un peso preponderante nella valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa.

Fondamento della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è la definizione e comunicazione di obiettivi chiaramente definiti, ancorati alla pianificazione strategica dell'Ateneo, nonché la valutazione del grado di raggiungimento degli stessi a livello di ciascuna struttura gestionale.

Uno dei fattori che concorre alla realizzazione della performance individuale è il raggiungimento degli obiettivi assegnati formalmente dal diretto superiore. Gli obiettivi vengono assegnati a cascata partendo dalla Governance ai Dirigenti e al personale di categoria EP, D, C secondo i vari livelli di responsabilità.

L'individuazione degli obiettivi avviene in sede di predisposizione del Piano Integrato, attraverso degli incontri di contrattazione con la governance e i Dirigenti e i Responsabili di unità organizzativa.

Oltre a quanto sopra specificato, gli obiettivi sono stati 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. A tal fine per ciascun indicatore si è tenuto conto dei seguenti requisiti:
 - 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;
 - affidabilità: l'indicatore deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

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 strategici da parte degli attori direttamente interessati. Nello specifico le azioni dovranno comunque essere validate dal diretto superiore.

4.2.2 Obiettivi individuali o di gruppo

La performance e la relativa valutazione di obiettivi individuali o di gruppo riguarda attività svolte dal personale finalizzati all'espletamento di specifiche azioni previste nel Piano Integrato o prestazioni specifiche su attività e processi di funzionamento, 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.

4.2.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi

Il sistema di valutazione delle performance tiene conto anche della valutazione dei comportamenti organizzativi. 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 dipendente estrinsecate 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 dei dirigenti, 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 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 sé, 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 dei clienti interni esterni, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle;
- I. **Capacità di differenziazione dei giudizi nella valutazione dei collaboratori** qualora coordinati;
- 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 i Dirigenti si considereranno tutti i dieci fattori. Per il personale di categoria EP e per il personale di categoria D con posizione organizzativa o funzione di responsabilità/specialistica 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 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 dei collaboratori
- J. Responsabilità e Autonomia

categoria EP e categoria D con posizione organizzativa o con funzione di responsabilità anche per la categoria C:

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

categoria B-C-D:

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

5. Valutazione Finale della Performance dei dipendenti

La valutazione dei dipendenti 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

Performance	ambiti	Indicatori
Performance organizzativa	Obiettivi strategici	Indicatori che misurano il contributo alla performance di Ateneo; rilevazione efficacia
	Customer satisfaction	
Performance individuale	Obiettivi operativi della struttura di afferenza previsti nel piano integrato Obiettivi individuali e/o di gruppo	Indicatori delle schede del Piano integrato/Indicatori di prestazione sulle attività e i processi di funzionamento
Performance individuale	Ambiti comportamentali e capacità di diversificazione dei giudizi nella valutazione dei dipendenti	scheda di valutazione dei comportamenti

Tabella 3: Pesì di misurazione distinti per categoria

	Direttore Generale	Dirigenti	Categoria EP	Categoria D con incarico (PO-FR-FS)	Categoria C con incarico (PO-FR -FS)	Categoria D	Categoria B - C
Performance Organizzativa	20	10	5	5	5	5	5
Performance Individuale relativa all'unità organizzativa o a specifici obiettivi individuali e/ o di gruppo	60	70	60 (*)	50 (*)	35 (*)	35 (**)	25 (**)
Comportamenti	20	20	35	45	60	60	70
	100	100	100	100	100	100	100

(*) in caso di assegnazione di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo il peso attribuito deve essere così ripartito: 80% per la performance di unità organizzativa e il 20% per gli obiettivi individuali o di gruppo attribuiti.

(**) in caso di assegnazione di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo il peso attribuito deve essere così ripartito: 40% per la performance di unità organizzativa di appartenenza e per il 60% per gli obiettivi individuali o di gruppo attribuiti.

6. 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 dipendente 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 dei dirigenti. Come previsto dal CCNL 2016-2018, ai sensi dell'art. 26 del CCNL Area Dirigenti quadriennio normativo 2006-2009, la retribuzione di risultato deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi secondo le risultanze dei sistemi di valutazione previsti nelle vigenti disposizioni;

- 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:

- a) i premi correlati alla performance organizzativa;
- b) i premi correlati alla performance individuale;
- c) le indennità correlate alle condizioni di lavoro del personale in condizioni disagiate, di rischio e in altre specifiche situazioni; e che almeno il 30% di tali risorse sia destinata alla performance organizzativa.

La valutazione del personale è condizione necessaria ai fini della erogazione di premi e delle componenti del trattamento retributivo legate alla performance. Quest'ultima rileva, inoltre, ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, ai sensi dell'art. 23 comma 2 del D.Lgs.150/2009.

L'art.14 del D.Lgs. 150/2009 prevede che la validazione della Relazione 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.

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.

7. Soggetti valutati

7.1 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'importo ad esso attribuibile a titolo di indennità di risultato, in termini percentuali in relazione all'entità dell'indennità massima attribuibile;
- 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 questionario 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 individuale (peso 60%), ancorata alla valutazione di ciascuna area Dirigenziale e di eventuali uffici in staff alla Direzione in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi operativi indicati nel piano strategico integrato;
- 3) I risultati della performance comportamentale (peso 20%), scaturiti dalla valutazione del Rettore per ognuno dei 10 ambiti di valutazione prima descritti;
- 4) Le Principali attività svolte nel corso del 2019 dal comparto amministrativo gestionale a supporto degli obiettivi strategici.

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%

7.2 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.

Valutatori	Valutati
Direttore Generale a seguito di istruttoria tecnica da parte del Nucleo di Valutazione	Dirigenti
Direttore Generale	Responsabili Uffici e personale delle unità di staff;

	Manager didattici d'intesa con i Direttori dei Dipartimento Segretari Amministrativi dei Dipartimenti d'intesa i Direttori di Dipartimento Tecnici di laboratorio dei 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 Titolari di specifici obiettivi individuali/gruppo
Dirigenti /Responsabili di unità organizzativa	Performance individuale del personale dell'ufficio Titolari di specifici obiettivi individuali/gruppo

8. 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, della efficacia, della efficienza e della 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 del dipendente interessato anche assistito 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 istruisce il problema convocando una apposita Commissione di garanzia che deve esprimere parere vincolante sul caso in esame, composta da soggetti terzi rispetto al valutatore iniziale. Resta salva la facoltà 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.

9. Performance e anticorruzione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce per l'Ateneo anche un aspetto qualificante delle misure da adottarsi in materia di anticorruzione. 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.

10. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione

Il presente Sistema di MVP 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

STEP	SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
A	PROFESSIONALE/COMPORAMENTALE
A	TENSIONE ALLA CREAZIONE DI VALORE AGGIUNTO
	<i>E' 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>
	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 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	COLLABORAZIONE E COMUNICAZIONE
	<i>È la 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</i>
	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 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	SVILUPPO DEI COLLABORATORI
	<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>
	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 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 sé, 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 sé, per la propria funzione e per l'organizzazione nella relazione con persone che rappresentano interessi diversi | 1 |
| SUFFICIENTE capacità di acquisire vantaggi per sé, per la propria funzione e per l'organizzazione nella relazione con persone che rappresentano interessi diversi | 2 |
| BUONA capacità di acquisire vantaggi per sé, per la propria funzione e per l'organizzazione nella relazione con persone che rappresentano interessi diversi | 3 |
| OTTIMA capacità di acquisire vantaggi per sé, 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 FLESSIBILITA'

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 <i>capacità di ascoltare e capire i bisogni degli utenti interni e esterni, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle</i> | 1 |
| - SUFFICIENTE <i>capacità di ascoltare e capire i bisogni degli utenti interni e esterni, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle</i> | 2 |
| - BUONA <i>capacità di ascoltare e capire i bisogni degli utenti interni e esterni, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle</i> | 3 |
| - OTTIMA <i>capacità di ascoltare e capire i bisogni degli utenti interni e esterni, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle.</i> | 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 <i>capacità di diversificare i giudizi tramite una loro significativa differenziazione</i> | 1 |
| - SUFFICIENTE <i>capacità di diversificare i giudizi tramite una loro significativa differenziazione</i> | 2 |
| - BUONA <i>capacità di diversificare i giudizi tramite una loro significativa differenziazione</i> | 3 |
| - OTTIMA <i>capacità di diversificare i giudizi tramite una loro significativa differenziazione</i> | 4 |

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

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

4

EVENTUALI RILIEVI ED OSSERVAZIONI DA PARTE DEL VALUTATORE	
--	--

EVENTUALI RILIEVI ED OSSERVAZIONI DA PARTE DEL VALUTATO	
--	--

Data

Valutatore _____

Data

Soggetto valutato (per presa visione) _____