Sistema di misurazione e valutazione della performance

redatto ai sensi dell'art. 7, comma 1 del D. Lgs. n. 150/2009

approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 322 del 27 ottobre 2021

Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è lo strumento, delineato negli artt. 7, 8 e 9 del decreto legislativo n. 150/2009, attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni alimentano il proprio ciclo di gestione della performance pianificando, misurando e valutando annualmente la performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il presente documento, in continuità con l'aggiornamento valido per la valutazione relativa all'anno 2022, prevede l'assegnazione di obiettivi specifici in materia di prevenzione della corruzione al personale che opera nei settori esposti alla corruzione e ai referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, secondo quanto contenuto nel Piano Nazionale Anticorruzione, adottato dall'ANAC con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019.

Recepisce inoltre l'indicazione contenuta nelle Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche elaborata dall'ANAC, in quanto l'accertamento della violazione del Codice di comportamento comporta l'attribuzione di una valutazione negativa, a prescindere dal livello di raggiungimento degli altri risultati. Il rispetto delle norme in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione e l'attuazione delle misure previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza costituisce, per Direttore Generale, dirigenti e personale di categoria EP, una delle voci considerate nella valutazione dei comportamenti.

Secondo quanto previsto dalle Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale (dicembre 2019) del Dipartimento della Funzione pubblica, nel Sistema è presente un meccanismo correttivo che non consente ai valutatori di attribuire il punteggio massimo a tutti i valutati e, al fine di incentivare la differenziazione nelle valutazioni, una componente dei comportamenti organizzativi è costituita dalla capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni.

Nel documento è altresì chiaramente indicato il punteggio minimo al di sotto del quale la valutazione deve intendersi negativa e sono state specificate le procedure di conciliazione, che prevedono l'individuazione di un soggetto terzo (Comitato di conciliazione) il quale, in caso di mancata condivisione della valutazione, è deputato a formulare la proposta di conciliazione.

Il presente sistema viene applicato nella valutazione relativa all'anno 2022.

Sommario

Premessa 2
1. Le dimensioni della performance 4
2. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa 6
3. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale 7
4. Finalità della valutazione della performance individuale 8
4.1. Le dimensioni della performance individuale 8
4.2. Retribuzione di risultato del Direttore Generale 9
4.3. Retribuzione di risultato dei dirigenti 9
4.4. Retribuzione di risultato personale di categoria EP 10
4.5. Indennità di responsabilità personale di categoria D con funzioni di responsabilità 10
4.6. Personale di categoria B, C, D 10
4.7. Collaboratori ed esperti linguistici 11
5. Le procedure di valutazione individuale 11
5.1. Dimensioni di valutazione 11
5.2. Procedure di valutazione 13
5.3. Fase di assegnazione degli obiettivi 13
5.4. Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d'anno 14
5.5. Fase di valutazione finale della performance 15
5.5.1. Performance organizzativa e obiettivi individuali 15
5.5.1.1. Metodologia adottata 16
5.5.2. Comportamenti organizzativi 17
5.5.2.1. Personale di categoria dirigenziale 18
5.5.2.2. Personale di categoria EP 18
5.5.2.3. Personale di categoria B, C, D 19
5.5.2.4. Collaboratori ed esperti linguistici 20
5.5.3. Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni 20
5.5.4. Valutazione complessiva 21
5.5.5. Valutazione del Direttore Generale 21
6. Procedure di conciliazione 22
7. Soggetti e responsabilità 23
Elenco tabelle: 26
Elenco allegati: 26

1. Le dimensioni della performance

Il sistema di programmazione di Ateneo, che si avvia a partire dalla componente strategica, trova la successiva attuazione a livello operativo, con riferimento alla componente del personale tecnico – amministrativo, attraverso il ciclo di gestione della performance.

Le fasi in cui si articola il ciclo di gestione della performance sono definite nell'art. 4 del D. Lgs. n. 150/2009:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
6. rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi,

e portano a:

1. definire un Piano integrato da adottare in coerenza con i contenuti di tutti i documenti di programmazione approvati dagli organi di governo (di bilancio, programmazione triennale MIUR, piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, triennale dell'edilizia ed eventuali ulteriori documenti di programmazione) entro il 31/01 di ogni anno,
2. monitorare il Piano in itinere;
3. consuntivare il Piano nella Relazione sulla performance, da adottare entro il 30/06 dell'anno successivo a quello oggetto di rendicontazione.

Il citato decreto legislativo prevede, all'art. 5, che gli obiettivi si articolino in:

1. **obiettivi generali**, che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini e sono determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri. Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, il legislatore ha previsto che ogni pubblica amministrazione programmi e definisca i propri obiettivi, secondo i tempi stabiliti per l'adozione del Piano integrato, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento. L'ANVUR, tuttavia, in assenza di tali obiettivi, ha invitato le università "*a rafforzare l'ancoraggio della programmazione della*

performance ai propri documenti strategici (Piani Strategici, Programmazione Triennale o simili ...)[1].".

2. **obiettivi specifici** di ogni pubblica amministrazione, individuati, in coerenza con la direttiva annuale adottata ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, nel Piano della performance. Tali obiettivi sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono inoltre essere:

1. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
2. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
3. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
4. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
5. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
6. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
7. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi specifici possono essere programmati su base triennale e declinati su base annuale dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentito il vertice amministrativo che a sua volta consulta i coordinatori di area e i responsabili degli uffici, prima dell'inizio del rispettivo esercizio e in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici.

L'Ateneo declina i propri obiettivi specifici in obiettivi strategici e obiettivi operativi, questi ultimi suddivisi in obiettivi rivolti al mantenimento e/o miglioramento del livello dei servizi erogati e obiettivi di tipo progettuale/innovativo.

Punto di partenza per la pianificazione delle attività dell'Ateneo sono i documenti di programmazione, approvati dal Consiglio di Amministrazione. In questo ambito, il ruolo centrale viene svolto dal Piano strategico di Ateneo 2020-2025, che è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 30/09/2020. A partire da questo, sono stati elaborati e approvati i seguenti documenti:

- Programma triennale dei lavori pubblici 2021-2023
- Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi 2021-2022

[1] Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, ANVUR, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017

- Piano triennale del fabbisogno del personale 2021-2023
- Piano triennale di formazione del personale 2021-2023
- Piano triennale di azioni positive 2021-2023
- Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021 e triennale 2021-2023,

che declinano operativamente gli indirizzi strategici contenuti nel Piano strategico di Ateneo.

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi e permette di programmare, misurare e valutare come l'organizzazione utilizza le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali a disposizione in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto).

È declinata attraverso obiettivi di mantenimento e/o miglioramento dei livelli dei servizi erogati, di diretta derivazione dagli obiettivi strategici ed è misurata attraverso un set di indicatori ed è possibile individuare due livelli di misurazione:

- performance organizzativa di Ateneo (obiettivi strategici)
- performance organizzativa di struttura collegata a obiettivi specifici (obiettivi operativi).

La performance individuale misura il contributo fornito dal singolo individuo, in termini di risultato e di comportamenti nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione. A seconda del ruolo e della posizione organizzativa ricoperti dall'individuo all'interno dell'amministrazione, tale contributo viene misurato con pesi diversi. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale, dei coordinatori di Area e del personale tecnico-amministrativo titolare di incarico con responsabilità.

2. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

L'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 prevede che la performance organizzativa concerna:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività,
- l'attuazione di piani e programmi,
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi,
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi,
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi,
- l'efficienza nell'impiego delle risorse,
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati,
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il legislatore prevede inoltre che le valutazioni della performance organizzativa devono essere predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, non ancora disponibili.

3. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

La valutazione delle prestazioni individuali è finalizzata alla valorizzazione del contributo che ogni singolo individuo apporta al miglioramento continuo della performance organizzativa della struttura in cui opera, coerentemente con il ruolo agito e le aspettative di crescita professionale, attraverso l'identificazione di obiettivi e indicatori specifici e misurabili in termini concreti e chiari, correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili, nonché il rispetto delle pluralità professionali e dei ruoli organizzativi.

I principi guida cui si ispira la valutazione sono i seguenti:

- oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- partecipazione degli *stakeholder* al processo di valutazione dei servizi;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono definiti nell'art. 9 del D. Lgs. n. 150/2009, secondo cui:

1. la misurazione e la valutazione della performance individuale dei **dirigenti** e del **personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità**, secondo le modalità indicate nel presente sistema, 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.
2. la misurazione e la valutazione sulla performance individuale del restante personale, effettuate sulla base del presente sistema, sono collegate:
    a. al raggiungimento di specifici **obiettivi di gruppo o individuali**;
    b. alla **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa** di appartenenza;
    c. alle **competenze** dimostrate ed ai **comportamenti professionali e organizzativi**.

Qualora una dimensione di valutazione o un suo elemento risulti non applicabile per l'anno oggetto di valutazione, il suo peso dovrà essere distribuito sulle altre dimensioni o elementi.

La sopravvenienza di eventi imprevedibili, relativi all'organizzazione, a modificazione normativa, ecc., che rendano impossibile il raggiungimento totale o parziale di uno o più obiettivi/indicatori, richiede una tempestiva segnalazione e una richiesta di modifica dell'obiettivo/indicatore.

La **determinazione del contributo** apportato dalla persona **alla performance organizzativa della struttura** è misurata attraverso gli indicatori di efficienza, efficacia e qualità dei servizi tecnico amministrativi delle relative strutture.

La **determinazione di specifici obiettivi individuali** avviene attraverso la negoziazione e assegnazione di specifici progetti e attività, anche trasversali, finalizzati al raggiungimento di strategie e collegati al miglioramento degli indicatori di efficienza e di efficacia dei servizi. I progetti/attività trasversali sono assegnati a più persone e prevedono l'identificazione di un referente che ha il compito di guidare e rendicontare il progetto/attività nel suo complesso. La valutazione dei progetti/attività ricade su tutto il personale a cui gli stessi sono stati assegnati.

La **determinazione dei comportamenti organizzativi** avviene attraverso la selezione, fra i comportamenti attesi dal ruolo, delle voci maggiormente coerenti con le considerazioni di tipo strategico e organizzativo attribuendo specifici *target* sulla base delle capacità professionali dimostrate.

4. Finalità della valutazione della performance individuale

I risultati della valutazione della performance individuale, il rispetto delle metodologie e l'utilizzo degli strumenti individuati nel presente documento sono condizione necessaria per l'erogazione di:

- retribuzione di risultato del Direttore Generale;
- retribuzione di risultato dei dirigenti;
- retribuzione di risultato del personale di categoria EP;
- indennità di responsabilità del personale di categoria D con funzioni di responsabilità.

I risultati della valutazione individuale saranno utilizzati anche per regolare taluni istituti previsti dal vigente CCNL quali ad esempio le progressioni orizzontali.

Tali risultati, inoltre, potranno essere utilizzati anche come base per la distribuzione di altre somme o incentivi al personale.

In aggiunta a quanto sopra, i risultati sono utilizzati per conferire incarichi di responsabilità, costituendo una delle variabili considerate ai fini dell'assegnazione dell'incarico.

4.1. Le dimensioni della performance individuale

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- risultati, riferiti agli obiettivi organizzativi e individuali inseriti nel Piano integrato,
- comportamenti, che attengono a come un'attività viene svolta. Nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti e dei responsabili di unità organizzative, assume rilevanza la capacità di valutazione dei collaboratori.

4.2. Retribuzione di risultato del Direttore Generale

La retribuzione di risultato del Direttore Generale, pari a un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, viene erogata in proporzione ai risultati conseguiti e misurati secondo il presente sistema di misurazione e valutazione nonché sulla base del collocamento della percentuale di valutazione nelle fasce di risultato riportato in Tabella 1.

PERFORMANCE DIRETTORE GENERALE Fasce di risultato		
FASCE DI RISULTATO	**PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE**	**PERCENTUALE DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO SULLA POSIZIONE**
I FASCIA	$95 \leq P \leq 100$	20%
II FASCIA	$90 \leq P < 95$	19%
III FASCIA	$80 \leq P < 90$	17%
IV FASCIA	$60 \leq P < 80$	15%
V FASCIA	$50 \leq P < 60$	10%
VI FASCIA	$0 \leq P < 50$	0%

TABELLA 1 – FASCE DI RISULTATO PERFORMANCE DIRETTORE GENERALE

Una valutazione avente punteggio inferiore a 50 è considerata negativa.

4.3. Retribuzione di risultato dei dirigenti

La retribuzione di risultato dei Dirigenti viene erogata sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi, misurati secondo il presente sistema di misurazione e valutazione nonché sulla base del collocamento della percentuale di valutazione nelle fasce di risultato, secondo quanto indicato in Tabella 2.

PERFORMANCE DIRIGENTI Fasce di risultato		
FASCE DI RISULTATO	**PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE**	**PERCENTUALE DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO SULLA POSIZIONE**
I FASCIA	$95 \leq P \leq 100$	20%
II FASCIA	$90 \leq P < 95$	19%
III FASCIA	$80 \leq P < 90$	17%

IV FASCIA	60 ≤ P < 80	15%
V FASCIA	50 ≤ P < 60	10%
VI FASCIA	0 ≤ P < 50	0%

TABELLA 2 – FASCE DI RISULTATO PERFORMANCE DIRIGENTI

Una valutazione avente punteggio inferiore a 50 è considerata negativa.

4.4. Retribuzione di risultato personale di categoria EP

La percentuale della retribuzione di risultato del personale di categoria EP, calcolata in punti percentuali sulla retribuzione di posizione, è commisurata al punteggio di valutazione ottenuto secondo il presente sistema di misurazione e valutazione e secondo la seguente distribuzione:

Punteggio di valutazione	**retribuzione di risultato (% rispetto all'ammontare destinato dall'Amministrazione)**
95 ≤ P ≤ 100	100%
90 ≤ P < 95	95%
80 ≤ P < 90	85%
60 ≤ P < 80	75%
50 ≤ P < 60	50%
0 ≤ P < 50	0%

TABELLA 3 –% RISULTATO PERFORMANCE PERSONALE DI CATEGORIA EP TITOLARE DI INCARICO RETRIBUITO

Una valutazione avente punteggio inferiore a 50 è considerata negativa.

4.5. Indennità di responsabilità personale di categoria D con funzioni di responsabilità

Il personale di categoria D con funzioni di responsabilità percepisce un'indennità di responsabilità attribuita in funzione dell'incarico che, per la quota pari a un terzo della somma, è corrisposta sulla base della valutazione individuale effettuata secondo il presente sistema di misurazione e valutazione (ai sensi dell'art. 64 comma 2 lett. d) del CCNL vigente).

4.6. Personale di categoria B, C, D

Per il personale di categoria D, C e B, la valutazione consente la partecipazione, oltre a quanto previsto al punto precedente, ai premi previsti dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sulla base del peso attribuito ai punteggi conseguiti nella performance individuale:

Punteggio di valutazione	**Peso**
95 ≤ P ≤ 100	100%

90 ≤ P < 95	95%
80 ≤ P < 90	85%
60 ≤ P < 80	75%
50 ≤ P < 60	50%
0 ≤ P < 50	0%

TABELLA 4 – PESI DA ATTRIBUIRE AI PUNTEGGI AI FINI DELL'ASSEGNAZIONE DEI PREMI

Una valutazione avente punteggio inferiore a 50 è considerata negativa.

In sede di contrattazione integrativa è possibile effettuare modifiche al peso percentuale delle classi di punteggio collegate alla performance individuale. L'eventuale modifica per l'anno in corso dovrà avvenire entro il termine previsto per la revisione del Sistema.

4.7. Collaboratori ed esperti linguistici

Per i Collaboratori ed esperti linguistici la valutazione consente la corresponsione della parte flessibile della retribuzione individuale, sulla base del peso attribuito ai punteggi conseguiti nella performance individuale:

Punteggio di valutazione	Peso
95 ≤ P ≤ 100	100%
90 ≤ P < 95	95%
80 ≤ P < 90	85%
60 ≤ P < 80	75%
50 ≤ P < 60	50%
0 ≤ P < 50	0%

TABELLA 5 – PESI DA ATTRIBUIRE AI PUNTEGGI AI FINI DELL'ASSEGNAZIONE DELLA PARTE FLESSIBILE DELLA RETRIBUZIONE INDIVIDUALE

Una valutazione avente punteggio inferiore a 50 è considerata negativa.

In sede di contrattazione integrativa è possibile effettuare modifiche al peso percentuale delle classi di punteggio collegate alla performance individuale. L'eventuale modifica per l'anno in corso dovrà avvenire entro il termine previsto per la revisione del Sistema.

5. Le procedure di valutazione individuale

5.1. Dimensioni di valutazione

La performance individuale è misurata, a seconda del ruolo del soggetto valutato, attraverso diverse componenti di valutazione che possono variare nel numero e nel peso e che, come previsto dall'art. 9 del D.lgs. 150/09, sono così costituite:

- **A – Performance organizzativa** misurata e valutata attraverso indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità. Secondo quanto previsto dall'art. 9 del D. Lgs.

150/2009, agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

Al personale che opera nei settori esposti alla corruzione e ai referenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione vengono assegnati obiettivi specifici in materia di prevenzione della corruzione.

- **B – Specifici obiettivi individuali** misurati e valutati attraverso l'assegnazione di obiettivi di natura progettuale a forte carattere innovativo e declinati in progetti/attività finalizzati al miglioramento degli indicatori di efficienza e di efficacia dei processi e dei servizi. I progetti/attività possono avere durata annuale o pluriennale, a essi viene assegnato comunque un target annuale, espresso attraverso specifici output annuali e/o intermedi funzionali al monitoraggio/consuntivazione. I progetti/attività possono essere trasversali a più aree/uffici; in questi casi deve essere determinato un referente del progetto (che avrà un peso maggiore rispetto a eventuali altri progetti assegnati di cui non risulta referente) e l'incidenza della percentuale di raggiungimento del progetto uguale per tutti i partecipanti allo stesso è definita dal Direttore Generale.
- **C – Comportamenti organizzativi** misurati attraverso competenze comportamentali richieste per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.
- **D – Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni** dei propri collaboratori.

Si riportano di seguito i pesi attribuiti alle diverse componenti della valutazione in base alla finalità che si intende perseguire.

Finalità della valutazione	Personale	A Performance organizzativa	B Obiettivi individuali*	C Comportamenti organizzativi	D capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni**
Retribuzione di risultato	**Direttore Generale**	60%	20%	10%	10%
	Dirigenti	60%	20%	10%	10%
	EP	60%	20%	10%	10%
Indennità di responsabilità	**D con funzioni di responsabilità**	50%	30%	20%	---
Progressioni economiche	**EP**	60%	20%	10%	10%
	D con funzioni di responsabilità	60%	20%	20%	---
	B, C, D	---	---	100%	---
	Personale tecnico dipartimentale	60%	---	40%	---
Performance organizzativa	**D con funzioni di responsabilità**	100%	---	---	---
	B, C, D	100%	---	---	---
	Personale tecnico dipartimentale	100%	---	---	---
Performance individuale	**D con funzioni di responsabilità**	60%	20%	20%	---

	B, C, D	60%	---	40%	---
	Personale tecnico dipartimentale	60%	---	40%	---
Fondo comune di Ateneo	**D con funzioni di responsabilità**	60%	20%	20%	---
	B, C, D	---	---	100%	---
	Personale tecnico dipartimentale	60%	---	40%	---
Parte flessibile della retribuzione individuale	**CEL**	60%	---	40%	---

* Qualora gli obiettivi individuali non vengano assegnati, il relativo peso confluisce in quello relativo alla performance organizzativa.
** Qualora il valutato non abbia collaboratori, il punteggio relativo alla capacità di valutazione dei collaboratori confluisce in quello relativo alla valutazione dei comportamenti.

TABELLA 6 - DIMENSIONI DI VALUTAZIONE CON RELATIVI PESI PER RUOLO

Qualora non risulti oggettivamente valutabile il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa, il peso della relativa microarea viene equamente ridistribuito nelle restanti aree di valutazione.

Nel caso di assegnazione ad altro ufficio nel corso dell'anno, nella determinazione della performance organizzativa si terrà conto degli obiettivi assegnati a entrambi gli uffici, proporzionalmente al periodo in cui vi ha prestato servizio, purché le scadenze siano compatibili con l'attività del dipendente nell'ufficio.

5.2. Procedure di valutazione

I soggetti coinvolti nella **procedura di valutazione** sono il valutato e il valutatore della performance, secondo lo schema seguente:

VALUTATO	VALUTATORE
Direttore Generale	Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, assegna le varie componenti di valutazione individuale. Il Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'OIV, sentito il Rettore, valuta.
Dirigenti	Direttore Generale
Personale T/A di categoria EP	Direttore Generale o Dirigente del Dipartimento cui afferisce il valutato
Personale T/A di categoria B, C, D	Coordinatore di Area Direttore Generale per gli uffici di staff della Direzione Generale Direttore Generale per strutture con un solo valutato Direttore di Dipartimento - o suo delegato - per il personale in servizio presso i dipartimenti
Collaboratori ed esperti linguistici	Direttore del Centro linguistico

TABELLA 7 – SOGGETTI COINVOLTI NELLA PROCEDURA DI VALUTAZIONE

La procedura di valutazione si compone delle seguenti fasi:

5.3. Fase di assegnazione degli obiettivi

Entro il mese di gennaio di ogni anno, in coerenza con le strategie approvate dagli organi di governo nell'ambito del Piano integrato e con i risultati di monitoraggio del precedente ciclo, vengono definiti:

- gli obiettivi di performance organizzativa con i relativi pesi e target;
- gli specifici obiettivi individuali, con i relativi pesi e target.

La definizione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale e delle azioni a sostegno, coerenti con gli obiettivi strategici, che va a comporre il Piano integrato, avviene mediante la presentazione da parte dei dirigenti e del personale di categoria EP della propria proposta di obiettivi mentre la successiva definitiva determinazione avviene di concerto tra questi ultimi e il Direttore Generale. Le proposte di obiettivi per il personale tecnico che presta servizio presso le strutture dipartimentali e i centri sono presentate dai Direttori di dipartimenti e centri e quelle per i Collaboratori ed esperti linguistici sono trasmesse dal Direttore del Centro linguistico di Ateneo.

Il documento contenente tali obiettivi è parte integrante del Piano integrato che ogni anno il Consiglio di Amministrazione approva entro il 31 gennaio.

La formalizzazione dell'assegnazione avviene attraverso la trasmissione, a cura dell'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo, della *"Scheda di assegnazione degli obiettivi"* (allegato 1), da restituire al medesimo ufficio, sottoscritte per presa visione. La scheda viene trasmessa a dirigenti, coordinatori di area, responsabili di ufficio, ai tecnici che prestano servizio nei laboratori dipartimentali e ai Collaboratori ed esperti linguistici. I responsabili di ufficio provvederanno alla comunicazione al personale assegnato alla struttura.

Qualora emergano elementi di particolare conflittualità o opposizione, è possibile inoltrare ricorso al *Comitato di conciliazione* (vedi paragrafo 6) che di norma deciderà entro 30 giorni dalla formalizzazione del riscorso stesso.

In caso di modifica delle competenze degli uffici, si procederà a una tempestiva revisione degli obiettivi di concerto con l'OIV.

5.4. Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d'anno

Entro il primo semestre dell'anno oggetto di valutazione, è previsto il monitoraggio dell'andamento della performance individuale e organizzativa; in questa fase i valutati devono fornire all'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo, secondo le modalità da questo comunicate, tutta la documentazione che consenta di prendere atto dello stato avanzamento lavori in relazione alle componenti di performance organizzativa e individuale sulle quali saranno valutati (relazioni, valore indicatori, output etc.).

L'OIV, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo, 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, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione.

A prescindere dal monitoraggio previsto, il valutato è comunque tenuto a segnalare tempestivamente all'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo l'eventuale insorgenza di problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o degli indicatori, con relative proposte.

Nel caso in cui dal monitoraggio o dalle segnalazioni emergano problemi e situazioni critiche sugli obiettivi/indicatori, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto

dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione, l'Ufficio Programmazione e supporto organismi controllo trasmette la documentazione all'OIV, al fine di consentire la valutazione dell'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio e l'assegnazione di obiettivi/indicatori nuovi o rimodulati.

La formalizzazione dell'assegnazione avviene attraverso la trasmissione, a cura dell'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo, di una nuova "*Scheda di assegnazione*" (allegato 1), da restituire al medesimo ufficio, sottoscritta per presa visione. La scheda viene trasmessa a coordinatori di area, responsabili di ufficio, ai tecnici che prestano servizio nei laboratori dipartimentali e ai Collaboratori ed esperti linguistici. I responsabili di ufficio provvederanno alla comunicazione al personale assegnato alla struttura.

Le variazioni sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione della stessa.

5.5. Fase di valutazione finale della performance

La valutazione riguarda tutto il personale tecnico-amministrativo che sia stato in servizio, per l'anno di valutazione, per un periodo superiore a 1 mese. Chi non incorre in tale circostanza non partecipa alla premialità prevista per l'anno solare oggetto della valutazione. Tale circostanza non riguarda i casi particolari tutelati dalla normativa vigente.

L'accertamento della violazione del Codice di comportamento comporta l'attribuzione di una valutazione negativa, a prescindere dal livello di raggiungimento degli altri risultati.

Nei paragrafi seguenti viene illustrata la metodologia utilizzata per la valutazione delle singole componenti.

5.5.1. Performance organizzativa e obiettivi individuali

L'iter relativo alla valutazione finale della performance organizzativa e degli obiettivi individuali si chiude con l'approvazione e validazione della Relazione sulla performance entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.

Al fine di consentire la valutazione finale, il valutato deve trasmettere all'Ufficio programmazione e supporto organismi di controllo, tempestivamente e comunque non oltre il 15 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, un rendiconto dettagliato delle attività svolte, allegando tutta la documentazione a supporto. In caso di mancata trasmissione o qualora la documentazione trasmessa non consenta di verificare il grado di raggiungimento dell'obiettivo, allo stesso sarà attribuita una valutazione insufficiente.

Nel caso di mancato raggiungimento del target previsto nel Piano integrato, i valutati possono presentare all'Ufficio programmazione e supporto organismi di controllo un sintetico rapporto di autovalutazione, nel quale indicano le eventuali cause di mancato conseguimento degli obiettivi.

Il Direttore Generale, dopo aver valutato, anche sulla base della documentazione trasmessa, il grado di realizzazione delle attività previste nel Piano integrato, comunica ai valutati, in contraddittorio, la valutazione finale degli obiettivi di performance organizzativa e individuale.

La determinazione del punteggio avviene secondo la metodologia indicata nei paragrafi successivi.

La formalizzazione di questa fase avviene con la trasmissione, a cura dell'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo della scheda per la valutazione degli obiettivi (Allegato 2) da parte di dirigenti, coordinatori di area, responsabili di ufficio e tecnici che prestano servizio nei laboratori dipartimentali. La scheda sarà restituita debitamente sottoscritta, a cura dei valutati, all'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo. I responsabili di ufficio provvederanno alla comunicazione della valutazione finale degli obiettivi di performance organizzativa al personale assegnato alla struttura.

5.5.1.1. Metodologia adottata

La metodologia usata per la misurazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali prevede l'adozione di indicatori di efficacia e/o di efficienza.

Nel Piano integrato di Ateneo, adottato annualmente dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio, sono definiti gli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale associati a quelli strategici. Ogni obiettivo operativo è misurato da almeno un target e da un rispettivo indicatore. Il target è individuato attraverso tre valori (minimo, medio, massimo) e il punteggio attribuito è di seguito illustrato.

Tipologia di target	Livello raggiunto (L)	Punteggio (P)
Target limite superiore	L ≥ target massimo	1
	target medio ≤ L < target massimo	0,8
	target minimo ≤ L < target medio	0,6
	L < target minimo	0
Target limite inferiore	L ≤ target massimo	1
	target medio ≥ L > target massimo	0,8
	target minimo ≥ L > target medio	0,6
	L > target minimo	0

dove:

- **target limite superiore**: il livello raggiunto è direttamente proporzionale al punteggio attribuito (a un livello maggiore corrisponde un punteggio più elevato secondo la tabella sopra riportata),
- **target limite inferiore**: il livello raggiunto è inversamente proporzionale al punteggio che viene attribuito (a un livello più alto corrisponde un punteggio più basso secondo la tabella sopra riportata).

Per la misurazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali si calcola la media ponderata dei punteggi riportati nei singoli obiettivi e si moltiplica il risultato finale per il peso attribuito alla componente di valutazione della performance (performance organizzativa e obiettivi individuali), riportato nella Tabella 6.

5.5.2. Comportamenti organizzativi

La valutazione viene effettuata dal superiore gerarchico (indicato nella Tabella 7) della struttura presso cui il valutato ha prestato servizio nell'anno oggetto di valutazione per un periodo maggiore o uguale a sei mesi. In presenza di un solo valutato, la valutazione viene effettuata dal Direttore Generale.

In caso di cessazione del personale valutato, il valutatore, al momento della cessazione, redige la scheda di valutazione dei comportamenti relativa a tale anno e la trasmette all'Ufficio Programmazione e supporto organismi controllo.

In caso di cessazione del valutatore nel secondo semestre dell'anno, quest'ultimo redige le schede di valutazione dei comportamenti relative a tale anno per tutto il personale oggetto di valutazione e le trasmette, sottoscritte per accettazione dai valutati, all'Ufficio Programmazione e supporto organismi controllo.

Considerate le specificità di personale valutato, si individuano le seguenti categorie:

- personale di categoria EP
- personale amministrativo di categoria B, C, D
- personale tecnico
- collaboratori ed esperti linguistici.

Al fine di garantire una differenziazione nelle valutazioni, ogni valutatore potrà, per ogni categoria sopra individuata, collocare nella fascia di merito alta (punteggi compresi tra 91 e 100) al massimo il 20% del personale valutato.

Qualora il personale da valutare (per ogni categoria sopra individuata) fosse inferiore alle 10 unità, il valutatore potrà collocare nella fascia di merito alta (punteggi compresi tra 91 e 100) al più una unità di personale.

Gli aspetti oggetto di valutazione per ogni categoria di personale sono riportati nel dizionario dei comportamenti (Allegato 3), che individua i comportamenti attesi per ciascun ruolo organizzativo, descrivendo elementi utili a rendere esplicito, sia al valutato sia al valutatore, quali comportamenti sono ritenuti determinati per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto. Tali voci vengono poi riportate nelle schede di valutazione dei comportamenti.

La valutazione della dimensione relativa ai comportamenti è declinata in 10 livelli:

livello	descrizione
1	**per nulla soddisfacente**: il comportamento o la capacità osservati sono assenti
2	**scarsamente soddisfacente**: il comportamento o la capacità osservati sono raramente presenti e del tutto inefficaci
3	**insoddisfacente**: il comportamento o la capacità osservati si manifestano sporadicamente e sono inefficaci
4	**poco soddisfacente**: il comportamento o la capacità osservati si manifestano in modo discontinuo e sono poco efficaci
5	**abbastanza soddisfacente**: il comportamento o la capacità osservati si manifestano, ma non sono sempre efficaci
6	**soddisfacente**: il comportamento o la capacità osservati si manifestano regolarmente e sono efficaci
7	**più che soddisfacente**: il comportamento o la capacità osservati sono superiori alle aspettative

8	**molto soddisfacente**: il comportamento o la capacità osservati sono molto efficaci
9	**ottimo**: il comportamento o la capacità osservati sono riconosciute dagli altri e presi come esempio di buona pratica
10	**eccellente**: il comportamento o la capacità osservati costituiscono un modello di riferimento di sistema

Il metodo di calcolo è comune ai diversi modelli. I pesi sono riportati nella Tabella 6 - Dimensioni di valutazione con relativi pesi per ruolo, mentre gli allegati 5, 6, 7, 8, 9 e 10 contengono le schede utilizzate per le diverse categorie di personale.

Si specificano di seguito le fasi della valutazione dei comportamenti organizzativi, per ogni tipologia di personale.

5.5.2.1. Personale di categoria dirigenziale

La valutazione è effettuata dal Direttore Generale, che può tener conto del giudizio di eventuali pareri e/o giudizi espressi da parte di stakeholder interni ed esterni che hanno interagito con le attività del valutato.

La valutazione del personale è una delle funzioni del Direttore Generale, pertanto, laddove non proceda alla valutazione dei collaboratori, lo stesso si vedrà attribuito il punteggio minimo sugli aspetti che si riferiscono alla valutazione dei collaboratori.

1. L'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo avvia la fase di valutazione sul sistema UGOV e invia la relativa notifica al Direttore Generale (valutatore).
2. Il Direttore Generale procede con l'assegnazione dei punteggi ai comportamenti accedendo al sistema UGOV con le proprie credenziali.
3. A conclusione del processo di valutazione, notifica ai valutati, mediante il sistema UGOV, l'avvenuto inserimento dei punteggi nelle schede di valutazione.
4. Eventuali osservazioni e/o motivazioni da parte del valutatore e/o del valutato si potranno segnalare nell'apposito spazio della scheda relativa alla valutazione dei comportamenti direttamente nel sistema UGOV, in particolar modo, qualora le valutazioni non siano condivise.
5. La formalizzazione di questa fase avviene attraverso la presa visione da parte dei valutati della scheda di valutazione presente nel sistema UGOV.
6. Il valutato ha la possibilità di ricorrere al *Comitato di conciliazione* (vedi paragrafo 6), entro 15 giorni dalla notifica della valutazione complessiva (5.5.4).

5.5.2.2. Personale di categoria EP

La valutazione è effettuata dal Direttore Generale o dal dirigente del Dipartimento cui afferisce il valutato, che può tener conto del giudizio di eventuali pareri e/o giudizi espressi da parte di stakeholder interni ed esterni che hanno interagito con le attività del valutato.

La valutazione del personale è una delle funzioni del dirigente, pertanto, laddove questi non proceda alla valutazione dei collaboratori, lo stesso si vedrà attribuito il punteggio minimo sugli aspetti che si riferiscono alla valutazione dei collaboratori.

1. L'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo avvia la fase di valutazione sul sistema UGOV e invia la relativa notifica al valutatore (Direttore Generale o dirigente).
2. Il valutatore procede con l'assegnazione dei punteggi ai comportamenti accedendo al sistema UGOV con le proprie credenziali.
3. A conclusione del processo di valutazione, notifica ai valutati, mediante il sistema UGOV, l'avvenuto inserimento dei punteggi nelle schede di valutazione.
4. Eventuali osservazioni e/o motivazioni da parte del valutatore e/o del valutato si potranno segnalare nell'apposito spazio della scheda relativa alla valutazione dei comportamenti direttamente nel sistema UGOV, in particolar modo, qualora le valutazioni non siano condivise.
5. La formalizzazione di questa fase avviene attraverso la presa visione da parte dei valutati della scheda di valutazione presente nel sistema UGOV.
6. Il valutato ha la possibilità di ricorrere al *Comitato di conciliazione* (vedi paragrafo 6), entro 15 giorni dalla notifica della valutazione complessiva (5.5.4).

Qualora il valutato non abbia collaboratori, il punteggio relativo alla capacità di valutazione dei collaboratori confluisce in quello relativo alla valutazione dei comportamenti.

5.5.2.3. Personale di categoria B, C, D

Valutazione del personale che presta servizio presso l'Amministrazione centrale:

La valutazione è effettuata dal superiore gerarchico di categoria EP, di concerto con il Direttore Generale.

La valutazione del personale è una delle funzioni del personale di categoria EP, pertanto, laddove non proceda alla valutazione dei collaboratori, lo stesso si vedrà attribuito il punteggio minimo sugli aspetti dei comportamenti che si riferiscono alla capacità di valutazione.

1. L'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo avvia la fase di valutazione sul sistema UGOV e invia la relativa notifica ai valutatori.
2. Il personale EP concorda preliminarmente e collegialmente col Direttore Generale e con i dirigenti i criteri di valutazione e procede con l'assegnazione dei punteggi ai comportamenti accedendo al sistema UGOV con le proprie credenziali.
3. Il Direttore Generale, a conclusione del processo di valutazione, incontrerà il personale EP e i dirigenti per una verifica conclusiva e generale sugli esiti dello stesso. Successivamente i valutatori notificano ai valutati, mediante il sistema UGOV, l'avvenuto inserimento dei punteggi nelle schede di valutazione.
4. La formalizzazione di questa fase avviene attraverso la notifica al valutato della scheda suddetta. Il valutato prenderà visione della scheda di valutazione presente nel sistema UGOV.
5. Il valutato ha la possibilità di ricorrere al *Comitato di conciliazione* (vedi paragrafo 6), entro 15 giorni dalla notifica della valutazione complessiva (5.5.4).

Valutazione del personale che presta servizio presso le strutture dipartimentali:

La valutazione è effettuata dal Direttore di dipartimento.

1. L'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo avvia la fase di valutazione sul sistema UGOV e invia la relativa notifica ai valutatori;
2. I Direttori di Dipartimento, dopo aver preliminarmente e collegialmente concordato i criteri di valutazione, procedono con l'assegnazione dei punteggi ai comportamenti accedendo al sistema UGOV con le proprie credenziali.
3. A conclusione del processo di valutazione, i Direttori di dipartimento si possono incontrare per una verifica conclusiva e generale sugli esiti dello stesso. Successivamente i valutatori notificano ai valutati, mediante il sistema UGOV, l'avvenuto inserimento dei punteggi nelle schede di valutazione.
4. La formalizzazione di questa fase avviene attraverso la notifica al valutato della scheda suddetta. Il valutato prenderà visione della scheda di valutazione presente nel sistema UGOV.
5. Il valutato ha la possibilità di ricorrere al *Comitato di conciliazione* (vedi paragrafo 6), entro 15 giorni dalla notifica della valutazione complessiva (5.5.4).

5.5.2.4. Collaboratori ed esperti linguistici

La valutazione è effettuata dal Direttore del Centro linguistico.

1. L'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo avvia la fase di valutazione sul sistema UGOV e invia la relativa notifica al Direttore del Centro linguistico;
2. Il Direttore del Centro linguistico procede con l'assegnazione dei punteggi ai comportamenti accedendo al sistema UGOV con le proprie credenziali.
3. A conclusione del processo di valutazione, il Direttore del Centro linguistico notifica ai valutati, mediante il sistema UGOV, l'avvenuto inserimento dei punteggi nelle schede di valutazione.
4. La formalizzazione di questa fase avviene attraverso la notifica al valutato della scheda suddetta. Il valutato prenderà visione della scheda di valutazione presente nel sistema UGOV.
5. Il valutato ha la possibilità di ricorrere al *Comitato di conciliazione* (vedi paragrafo 6), entro 15 giorni dalla notifica della valutazione complessiva (5.5.4).

5.5.3. Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni

Nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti e dei responsabili di unità organizzative, assume rilevanza la capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Laddove il valutatore non operi una differenziazione nella valutazione dei collaboratori (attribuendo lo stesso punteggio a più del 90% del personale), lo stesso si vedrà attribuito un punteggio inferiore alla voce "Capacità di valutazione", secondo quanto riportato nella tabella sottostante:

Numerosità personale valutato	**Penalizzazione punteggio**
fino a 10 unità	-2
da 11 a 20 unità	-5
da 21 a 30 unità	-8

oltre 30 unità	-10

5.5.4. Valutazione complessiva

L'Ufficio organizzazione e supporto organismi controllo trasmette a tutto il personale valutato la *"Scheda di valutazione finale della performance"* (Allegato 4) contenente il punteggio conseguito nelle singole componenti di valutazione della performance individuale con l'indicazione del punteggio complessivo.

La formalizzazione di questa fase avviene attraverso la trasmissione, a cura dell'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo, della scheda suddetta. La stessa dovrà essere restituita al medesimo ufficio, sottoscritta per presa visione, a cura del valutato.

5.5.5. Valutazione del Direttore Generale

1. L'Ufficio Programmazione e supporto organismi di controllo invia al Rettore e al Direttore Generale:
    a. la scheda per la valutazione degli obiettivi del Direttore Generale, desunta dall'ultima Relazione sulla performance approvata dal Consiglio di Amministrazione (Allegato 2);
    b. il report di sintesi della valutazione dei collaboratori.
2. Il Direttore Generale può inviare al Rettore un sintetico rapporto contenente commenti relativi ai documenti di cui al punto 1, con l'eventuale indicazione delle cause e delle eventuali criticità (anche esogene) che hanno impedito il pieno raggiungimento degli obiettivi;
3. Il Rettore compila, in contraddittorio con il Direttore Generale, la scheda per la valutazione dei comportamenti (Allegato 5), che viene sottoscritta da entrambi.

   La formalizzazione della valutazione del Direttore Generale avviene attraverso la sottoscrizione da parte del Rettore e del Direttore Generale della *"Scheda di valutazione finale della performance"* (Allegato 4).

   Il Rettore trasferisce, con nota illustrativa, all'OIV:
    a. la "Scheda di valutazione finale della performance" (Allegato 4), sottoscritta dal Rettore e dal Direttore Generale, con allegati:
        i. il report di sintesi relativo al raggiungimento degli obiettivi da parte del Direttore Generale;
        ii. la scheda per la valutazione dei comportamenti (punto 3.);
        iii. il report di sintesi della valutazione dei collaboratori;
    b. il rapporto di autovalutazione del Direttore Generale (punto 2.);
4. L'OIV, sulla base della suddetta documentazione, formula, ai sensi di legge, la propria proposta di valutazione disponendo, ove lo ritenga opportuno, audizione con il Direttore Generale al fine di acquisire eventuali elementi. La proposta di valutazione complessiva e sintetica sul conseguimento degli obiettivi è trasmessa al Rettore;
5. Il Rettore invia al Consiglio di Amministrazione la documentazione presentata all'OIV e la proposta dello stesso;

6. Il Consiglio di Amministrazione provvede alla determinazione della valutazione finale e dispone l'assegnazione della retribuzione di risultato.

6. Procedure di conciliazione

Fatta salva la possibilità del valutato di svolgere procedura di conciliazione tramite il procedimento previsto dall'art. 410 c.p.c., così come inteso dall'art. 31, comma 1, della legge 4 novembre 2010 n. 183 (Collegato Lavoro), nel caso in cui insorgano controversie in ordine alla valutazione delle attività svolte il personale tecnico amministrativo oggetto di valutazione, può presentare reclamo.

Il **Direttore Generale** può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni in merito alla proposta di valutazione dell'OIV, trasmettendo, in tempi utili per la valutazione, tale documento al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, al Rettore e all'OIV.

Il **restante personale** valutato può, entro 15 giorni dalla notifica della valutazione finale, rivolgersi al Comitato di conciliazione e presentare le proprie osservazioni.

L'istanza deve contenere:

a) nome, cognome e recapito;

b) qualifica e sede di servizio;

c) indicazione del valutatore e/o dei valutatori;

d) fotocopia di documento d'identità.

Nell'istanza, alla quale deve essere allegata copia della Scheda di valutazione complessiva della performance, devono essere esposte in forma chiara ed esaustiva le ragioni sottese alla presentazione della stessa, eventualmente supportate da ogni atto ritenuto utile dal valutato. Nella stessa potrà inoltre essere indicato l'eventuale rappresentante dell'organizzazione sindacale cui il valutato aderisce o la persona di sua fiducia cui conferisce mandato.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale non dirigente il Comitato di conciliazione si compone di:

- il Direttore Generale, o suo delegato, in qualità di Presidente;
- un componente designato dell'OIV;
- il Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

I componenti del Comitato di conciliazione restano in carica per due anni rinnovabili.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore.

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

Concluso il tentativo di conciliazione, il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore, il quale può recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata.

I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

7. Soggetti e responsabilità

Di seguito si riportano i soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione:

- **Rettore:** individua, con la collaborazione degli organi di indirizzo politico-amministrativo e dei Dipartimenti, gli obiettivi strategici con il coinvolgimento degli *stakeholder*; propone gli obiettivi operativi del Direttore Generale; si esprime sulla proposta di valutazione del Direttore Generale;
- **Consiglio di Amministrazione (C.d.A.):** esercita le funzioni di indirizzo politico amministrativo definendo gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti, approva il Piano integrato e la relazione sulla performance, assegna gli obiettivi operativi al Direttore Generale su proposta del Rettore; monitora l'andamento del piano della performance; valuta, sentito il Rettore, il Direttore Generale a seguito di proposta dell'OIV; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente indicati nella Relazione sulla performance;
- **Direttore Generale (DG):** propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi del Piano integrato in coerenza con quelli strategici, definendone indicatori e *target*.
- **Organismo indipendente di valutazione (OIV):**
    - esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
    - monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
    - effettua il monitoraggio della performance: accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
    - propone la valutazione del Direttore Generale;
    - valida la Relazione sulla performance;
    - verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali;
- **stakeholder:** partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, come richiesto dalle recenti modifiche normative introdotte nel d.lgs. 150/2009 dal d.lgs. 74/2017. Al tal fine, possono essere utili alcune iniziative già introdotte nella gestione delle attività didattiche e amministrative degli atenei, che sono monitorate e valutate dai Nuclei di Valutazione, e che potranno essere ulteriormente sviluppate, sistematizzate o eventualmente integrate per i successivi cicli di performance. Tra le attività di coinvolgimento e ascolto già in atto, si segnalano:
    - le indagini di *customer satisfaction* a vario titolo erogate dall'Ateneo (indagine ANVUR su opinione studenti sugli insegnamenti, indagini mirate rivolte a *target* specifici di studenti, etc.);
    - la partecipazione degli studenti alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, che in tale contesto potranno anche fornire *feedback* sulla base del grado di soddisfazione sui servizi

gestionali-amministrativi, anche formulando proposte agli organi di indirizzo politico-amministrativo;

- la partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi decisionali e valutativi di Ateneo, che consente agli studenti di partecipare alla vita di governo democratico delle università: i rappresentanti degli studenti contribuiscono all'adozione delle decisioni, tenendo conto degli elementi che derivano dalla loro capacità di ascolto dei colleghi anche sui servizi gestionali-amministrativi, attraverso efficaci meccanismi di collegamento con la base studentesca.

Le principali fasi, le tempistiche, gli attori e i documenti sono indicati nella tabella di seguito riportata.

Fasi	Azioni	Attori	Documenti	Tempi
1	**Definizione/revisione obiettivi strategici di Ateneo**	Rettore Consiglio di Amministrazione	Piano strategico di Ateneo	Revisione annuale entro 31/12
2	**Definizione e assegnazione obiettivi (art. 10 d.lgs. 150/09)**	Consiglio di Amministrazione: - su proposta del Rettore per DG - su proposta del Direttore Generale per i dirigenti e per coordinatori di area e responsabili di settore/ufficio in assenza di dirigenti - su proposta dei dirigenti e per coordinatori di area e responsabili di settore/ufficio - su proposta dei direttori di dipartimento/centro per i tecnici di laboratorio che prestano servizio presso dipartimenti/centri e per i CEL.	Piano Integrato Schede assegnazione obiettivi	Entro 31/01
3	**Misurazione e valutazione della performance anno precedente (art. 7 d.lgs. 150/09)**	- Il Consiglio di Amministrazione, valuta il Direttore Generale su proposta dell'OIV, sentito il Rettore - Il Direttore Generale valuta dirigenti, coordinatori di Area assegnati a dipartimenti in assenza di dirigente e personale assegnato agli uffici di staff della Direzione Generale - I dirigenti valutano coordinatori di Area e personale assegnato al Dipartimento di riferimento - L'OIV valuta la performance dell'Ateneo nel suo complesso e propone valutazione DG - I Direttori di Dipartimento/centro valutano il personale in servizio presso i dipartimenti/centri - Il Direttore del Centro linguistico valuta i CEL	- Schede di valutazione personale T/A - Relazione di autovalutazione DG Documento di valutazione del NdV con schede proposta di valutazione DG - Delibera CdA con schede di valutazione DG	Entro 30/06

4	**Rendicontazione dei risultati anno precedente (art. 10 d.lgs. 150/09)**	- Consiglio di Amministrazione	Relazione sulla Performance	Entro 30/06
5	**Validazione dei risultati della performance anno precedente (art. 14 d.lgs. 150/09)**	- OIV	Documento di validazione della Relazione sulla Performance	Entro 30/06
6	**Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito**	- Area Gestione risorse umane	Dati relativi ai premi	Dopo fase 5
7	**Monitoraggio avanzamento obiettivi anno in corso e segnalazione necessità/opportunità interventi correttivi (art. 6 d.lgs. 150/09)**	- OIV	- Schede di monitoraggio - Relazione sul funzionamento complessivo del ciclo della performance	Entro 31/07
8	**Aggiornamento annuale SMVP (art.7 d.lgs. 150/09)**	- OIV: esprime parere vincolante - C.d.A.: delibera	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Entro 31/12

TABELLA 8 – FASI, ATTORI, DOCUMENTI E TEMPISTICHE CICLO DELLA PERFORMANCE

Elenco tabelle:

Tabella 1 – Fasce di risultato performance Direttore Generale 9
Tabella 2 – Fasce di risultato performance dirigenti 10
Tabella 3 –% risultato performance personale di categoria EP titolare di incarico retribuito 10
Tabella 4 – pesi da attribuire ai punteggi ai fini dell'assegnazione dei premi 11
Tabella 5 – pesi da attribuire ai punteggi ai fini dell'assegnazione della parte flessibile della retribuzione individuale 11
Tabella 6 - Dimensioni di valutazione con relativi pesi per ruolo 13
Tabella 7 – Soggetti coinvolti nella procedura di valutazione 13
Tabella 8 – Fasi, attori, documenti e tempistiche ciclo della performance 25

Elenco allegati:

Allegato 1 – Scheda di assegnazione degli obiettivi
Allegato 2 – Scheda per la valutazione degli obiettivi
Allegato 3 – Dizionario dei comportamenti
Allegato 4 – Scheda di valutazione complessiva della performance
Allegato 5 – Scheda per la valutazione dei comportamenti del Direttore Generale
Allegato 6 – Scheda per la valutazione dei comportamenti del personale di categoria dirigenziale
Allegato 7 – Scheda per la valutazione dei comportamenti del personale di categoria EP
Allegato 8 – Scheda per la valutazione dei comportamenti del personale di categoria D con funzioni di responsabilità
Allegato 9 – Scheda per la valutazione dei comportamenti del personale di categoria B, C, D
Allegato 10 – Scheda per la valutazione dei comportamenti dei Collaboratori ed esperti linguistici

Allegato 1

Obiettivi di performance organizzativa

				Target				
Area strategica	**Obiettivo strategico**	**Obiettivo operativo**	**Indicatore**	**soglia**	**buono**	**ottimo**	**Uffici coinvolti**	**Peso**

Obiettivi individuali

				Target				
Area strategica	**Obiettivo strategico**	**Obiettivo operativo**	**Indicatore**	**soglia**	**buono**	**ottimo**	**Risorse Umane**	**Peso**

Data

Firma per presa visione

Allegato 2a

A. Scheda per la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa

ANNO DI VALUTAZIONE 201_____

SEZIONE ANAGRAFICA	
Ufficio	
Responsabile	

SCHEDA IdO Identificazione degli obiettivi

DESCRIZIONE OBIETTIVO 1			VALORE DA RAGGIUNGERE:						
Indicatore di risultato			PUNTEGGIO* (A)					Peso (B)	PUNTEGGIO PONDERATO ** C= (A)x(B)
Sufficiente	Buono	Ottimo	1	2	3	4	5		
									0
Motivazione punteggio:									

DESCRIZIONE OBIETTIVO 2			VALORE DA RAGGIUNGERE:						
Indicatore di risultato			PUNTEGGIO* (A)					Peso (B)	PUNTEGGIO PONDERATO ** C= (A)x(B)
Sufficiente	Buono	Ottimo	1	2	3	4	5		
									0
Motivazione punteggio:									

TOTALE PUNTEGGIO PONDERATO	**0**
PUNTEGGIO CONSEGUITO NELLA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	**0**

Eventuali considerazioni

Data

Il Responsabile dell'Ufficio (per presa visione)

* 1 punteggio minimo; 5 punteggio massimo

** con punteggio da 1 a 2 (valutazione insufficiente), punteggio ponderato = 0

Allegato 2b

B. Scheda per la valutazione degli obiettivi individuali

ANNO DI VALUTAZIONE 202_____

SEZIONE ANAGRAFICA	
Nome e Cognome	
Settore di appartenenza	dal
Posizione ricoperta	
Categoria	

SCHEDA IdO Identificazione degli obiettivi

DESCRIZIONE OBIETTIVO 1			VALORE DA RAGGIUNGERE:						
Indicatore di risultato			PUNTEGGIO* (A)					Peso (B)	PUNTEGGIO PONDERATO ** C= (A)x(B)
Sufficiente	Buono	Ottimo	1	2	3	4	5		
									0
Motivazione punteggio:									

DESCRIZIONE OBIETTIVO 2			VALORE DA RAGGIUNGERE:						
Indicatore di risultato			PUNTEGGIO* (A)					Peso (B)	PUNTEGGIO PONDERATO ** C= (A)x(B)
Sufficiente	Buono	Ottimo	1	2	3	4	5		
									0
Motivazione punteggio:									

TOTALE PUNTEGGIO PONDERATO	**0**
PUNTEGGIO CONSEGUITO NELLA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	**0**

Eventuali considerazioni

Data

Il Valutato (per presa visione)

* 1 punteggio minimo; 5 punteggio massimo

** con punteggio da 1 a 2 (valutazione insufficiente), punteggio ponderato = 0

Allegato 3

	Aree comportamenti	Comportamenti specifici	B	C	D	D resp	EP	Dirigenti	Direttore Generale	Collaboratori ed esperti linguistici
competenze professionali trasversali	**Problem solving:** capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprendere gli aspetti rilevanti e saper elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base di un'analisi di costi e benefici	Coglie gli aspetti essenziali dei problemi e sa circoscriverne i confini	X	X	X					
		Anticipa l'insorgenza di problemi e propone ipotesi di risoluzione e relativi piani di azione	X	X	X					
		Anticipa l'insorgenza di problemi e propone ipotesi di risoluzione e relativi piani di azione assumendosi la responsabilità di perseguire le soluzioni proposte				X				
	Orientamento al servizio: capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, perseguendo un rapporto di partnership	Si focalizza sulle necessità dell'utente	X	X	X	X				
		Si mostra disponibile ad anteporre le esigenze di ufficio a quelle personali	X	X	X					
		Dimostra capacità di gestione del personale e dei carichi di lavoro, garantendo la continua funzionalità dell'ufficio nel rispetto delle esigenze individuali				X				
		Puntualità (per le prestazioni rese in modalità agile: rispetto delle fasce di operatività e contattabilità)	X	X	X	X	X			
		Integra le esigenze organizzative con quelle dell'utente, valutando come gestire i vincoli normativi e organizzativi	X	X	X	X				
competenze manageriali e di leadership	**Negoziazione:** capacità di gestire situazioni di confronto o competizioni e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso	Mantiene relazioni con tutte le parti interessate durante le negoziazioni, individuando un risultato che soddisfa le diverse parti e mantenendo un clima collaborativo tra le parti contrapposte				X	X	X	X	
	Orientamento all'innovazione: capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e delle risorse gestiti	Utilizza la conoscenza organizzativa per far evolvere l'organizzazione				X	X			
		Reagisce attivamente nelle situazioni, anche eccezionali e/o di crisi, individuando margini di azione e di miglioramento, identificando soluzioni				X	X			
		Introduce buone pratiche da contesti esterni e trasferisce le proprie all'esterno				X	X			
	Leadership: Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento e di esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi	Dà principi e linee di comportamento, promuovendo il coinvolgimento e la partecipazione e creando impegno e spinta verso i risultati				X	X	X	X	
	Capacità propositiva: Capacità di risolvere in autonomia problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	Risolve in autonomia problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa, anche assumendo in prima persona il relativo onere				X				
	Collaborazione trasversale: capacità di collaborare attivamente con i/le colleghi/e per il raggiungimento degli obiettivi trasversali comuni							X		
	Capacità di programmazione: Capacità di programmare a lungo termine e di gestire il budget assegnato	È in grado di programmare, anche a lungo termine, le spese dei settori di competenza e di gestire, secondo scale di priorità, il budget assegnato, eventualmente rimodulando le previsioni iniziali					X	X		
	Risorse umane e benessere della persona: capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa							X	X	

	Visione strategica: capacità di ricercare e adottare costantemente una visione complessiva e sistemica del proprio lavoro e del proprio ruolo, che permetta di definire piani di azione coerenti con gli obiettivi strategici, prevedendo gli andamenti e le evoluzioni dell'ambiente di riferimento								X	
	Fare rete: capacità di creare relazioni positive e collaborazioni con interlocutori interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando il contributo che ciascuno può dare nel raggiungimento degli obiettivi e favorendo nuove connessioni che possano fornire scambi arricchenti							X	X	
comportamenti organizzativi	**Gestione relazioni interpersonali e lavoro di gruppo:** capacità di lavorare in sinergia con i colleghi al fine di creare un ambiente di lavoro sereno	Crea buoni rapporti con colleghi e superiori, improntati al rispetto e all'ascolto reciproco	X	X	X	X	X			
		Stimola i colleghi nel risolvere i conflitti e/o ricercare soluzioni di reciproco interesse				X	X			
	Fare squadra: capacità di lavorare in gruppo integrando le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri, favorendo lo sviluppo di collaborazione, lealtà e spirito di squadra	Dimostra di sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo a raggiungere l'obiettivo comune insieme a colleghi, collaboratori, gruppi di lavoro, anche multidisciplinari	X	X	X					
		Condivide informazioni e competenze, valorizzando i vantaggi che derivano dall'operare in squadra e in un'organizzazione	X	X	X					
		Propone il coinvolgimento delle altre strutture per perseguire obiettivi di Ateneo	X	X	X					
	Flessibilità: capacità di rispondere attivamente al cambiamento, in maniera elastica e con atteggiamento di apertura, di adattarsi alle nuove situazioni e di comprendere e corrispondere esigenze differenti	Si dimostra proattivo di fronte a un cambio di priorità di lavoro	X	X	X					
		Si adatta a situazioni lavorative non chiaramente definite e strutturate	X	X	X					
		Comprende le evoluzioni organizzative e le ricadute operative e professionali	X	X	X					
	Rispetto delle norme in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e attuazione delle misure previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza						X	X	X	
competenze tecnico-specialistiche	**Collaborazione alle attività di didattica**	qualità della collaborazione alle attività di didattica volta ad agevolare l'apprendimento delle lingue (straniere e italiana) da parte degli studenti, ivi compresa quelle connesse al funzionamento dei laboratori e alla preparazione degli studenti alle prove di idoneità linguistica								X
		qualità e proattività nella collaborazione nell'elaborazione e nell'aggiornamento del materiale didattico								X
	Assistenza agli esami	qualità della assistenza in sede di verifiche e di esami								X
		qualità della assistenza in sede di verifiche e di esami, esercitazioni e verifiche di idoneità linguistiche								X

Allegato 4– Scheda di valutazione complessiva della performance

ANNO _____	
VALUTATO:	
Direttore Generale, Dirigenti, personale di categoria EP	
COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	**PUNTEGGIO**
a - Performance organizzativa (punteggio massimo: 60)[1]	
b - Specifici obiettivi individuali (punteggio massimo: 20)[2]	
c - Comportamenti organizzativi (punteggio massimo: 10)[3]	
d - capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni (punteggio massimo: 10)[4]	
VALUTAZIONE FINALE (punteggio massimo: 100)	

[1] Valore desunto dalla Relazione della performance
[2] Valore desunto dalla Relazione della performance
[3] Valore desunto dalla scheda di valutazione dei comportamenti
[4] cfr. sezione 2.2.6.2 del SMVP

ANNO _____				
VALUTATO:				
Personale di categoria D con funzioni di responsabilità				
COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE				
Finalità della valutazione	**A** **Performance organizzativa** [i]	**B** **Obiettivi individuali** [ii]	**C** **Comportamenti organizzativi** [iii]	**VALUTAZIONE FINALE** **(punteggio massimo: 100)**
Indennità di responsabilità	(punteggio massimo: 50)	(punteggio massimo: 30)	(punteggio massimo: 20)	**(punteggio massimo: 100)**
Progressioni economiche	(punteggio massimo: 60)	(punteggio massimo: 20)	(punteggio massimo: 20)	**(punteggio massimo: 100)**
Performance organizzativa	(punteggio massimo: 100)	---	---	**(punteggio massimo: 100)**
Performance individuale	(punteggio massimo: 60)	(punteggio massimo: 20)	(punteggio massimo: 20)	**(punteggio massimo: 100)**
Fondo comune di Ateneo	(punteggio massimo: 60)	(punteggio massimo: 20)	(punteggio massimo: 20)	**(punteggio massimo: 100)**

[i] Valore desunto dalla Relazione della performance
[ii] Valore desunto dalla Relazione della performance
[iii] Valore desunto dalla scheda di valutazione dei comportamenti

ANNO _____				
VALUTATO:				
Personale di categoria B, C e D				
COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE				
Finalità della valutazione	**A** **Performance organizzativa**[i]	**B** **Obiettivi individuali**[ii]	**C** **Comportamenti organizzativi**[iii]	**VALUTAZIONE FINALE** **(punteggio massimo: 100)**
Progressioni economiche	---	---	(punteggio massimo: 100)	**(punteggio massimo: 100)**
Performance organizzativa	(punteggio massimo: 100)	---	---	**(punteggio massimo: 100)**
Performance individuale	(punteggio massimo: 60)	---	(punteggio massimo: 40)	**(punteggio massimo: 100)**
Fondo comune di Ateneo	---	---	(punteggio massimo: 100)	**(punteggio massimo: 100)**

[i] Valore desunto dalla Relazione della performance
[ii] Valore desunto dalla Relazione della performance
[iii] Valore desunto dalla scheda di valutazione dei comportamenti

ANNO _____				
VALUTATO:				
Personale tecnico dipartimentale				
COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE				
Finalità della valutazione	**A** **Performance organizzativa**[i]	**B** **Obiettivi individuali**[ii]	**C** **Comportamenti organizzativi**[iii]	**VALUTAZIONE FINALE** **(punteggio massimo: 100)**
Progressioni economiche	(punteggio massimo: 60)0	---	(punteggio massimo: 40)	**(punteggio massimo: 100)**
Performance organizzativa	(punteggio massimo: 100)	---	---	**(punteggio massimo: 100)**
Performance individuale	(punteggio massimo: 60)	---	(punteggio massimo: 40)	**(punteggio massimo: 100)**
Fondo comune di Ateneo	(punteggio massimo: 60)0---	---	(punteggio massimo: 40)	**(punteggio massimo: 100)**

[i] Valore desunto dalla Relazione della performance
[ii] Valore desunto dalla Relazione della performance
[iii] Valore desunto dalla scheda di valutazione dei comportamenti

ANNO _____				
VALUTATO:				
Collaboratore ed esperto linguistico				
COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE				
Finalità della valutazione	**A** **Performance organizzativa**[i]	**B** **Obiettivi individuali**[ii]	**C** **Comportamenti organizzativi**[iii]	**VALUTAZIONE FINALE** **(punteggio massimo: 100)**
Parte flessibile della retribuzione individuale	(punteggio massimo: 60)0	---	(punteggio massimo: 40)	**(punteggio massimo: 100)**

[i] Valore desunto dalla Relazione della performance
[ii] Valore desunto dalla Relazione della performance
[iii] Valore desunto dalla scheda di valutazione dei comportamenti

Allegato 5 – Scheda per la valutazione dei comportamenti del Direttore Generale

Competenze comportamentali	Comportamenti specifici	Valutazione (inserire un numero compreso tra 1 e 10)
Negoziazione: capacità di gestire situazioni di confronto o competizioni e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso	Mantiene relazioni con tutte le parti interessate durante le negoziazioni, individuando un risultato che soddisfa le diverse parti e mantenendo un clima collaborativo tra le parti contrapposte	
Leadership: Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento e di esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi	Dà principi e linee di comportamento, promuovendo il coinvolgimento e la partecipazione e creando impegno e spinta verso i risultati	
Risorse umane e benessere della persona: capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa		
Visione strategica: capacità di ricercare e adottare costantemente una visione complessiva e sistemica del proprio lavoro e del proprio ruolo, che permetta di definire piani di azione coerenti con gli obiettivi strategici, prevedendo gli andamenti e le evoluzioni dell'ambiente di riferimento		
Fare rete: capacità di creare relazioni positive e collaborazioni con interlocutori interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando il contributo che ciascuno può dare nel raggiungimento degli obiettivi e favorendo nuove connessioni che possano fornire scambi arricchenti		
Rispetto delle norme in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e attuazione delle misure previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza		

L'Aquila, _____

Il Rettore

_____

Il Direttore Generale

_____

Allegato 6 – Scheda per la valutazione dei comportamenti dei dirigenti

Competenze comportamentali	Comportamenti specifici	Valutazione (inserire un numero compreso tra 1 e 10)
Negoziazione: capacità di gestire situazioni di confronto o competizioni e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso. Mantiene relazioni con tutte le parti interessate durante le negoziazioni, individuando un risultato che soddisfa le diverse parti e mantenendo un clima collaborativo tra le parti contrapposte.	Mantiene relazioni con tutte le parti interessate durante le negoziazioni, individuando un risultato che soddisfa le diverse parti e mantenendo un clima collaborativo tra le parti contrapposte	
Leadership: capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento e di esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi. Dà principi e linee di comportamento, promuovendo il coinvolgimento e la partecipazione e creando impegno e spinta verso i risultati.	Dà principi e linee di comportamento, promuovendo il coinvolgimento e la partecipazione e creando impegno e spinta verso i risultati	
Collaborazione trasversale: capacità di collaborare attivamente con i/le colleghi/e per il raggiungimento degli obiettivi trasversali comuni		
Capacità di programmazione: Capacità di programmare a lungo termine e di gestire il budget assegnato. E' in grado di programmare, anche a lungo termine, le spese dei settori di competenza e di gestire, secondo scale di priorità, il budget assegnato, eventualmente rimodulando le previsioni iniziali.	È in grado di programmare, anche a lungo termine, le spese dei settori di competenza e di gestire, secondo scale di priorità, il budget assegnato, eventualmente rimodulando le previsioni iniziali	
Risorse umane e benessere della persona: capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa		
Fare rete: capacità di creare relazioni positive e collaborazioni con interlocutori		

interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando il contributo che ciascuno può dare nel raggiungimento degli obiettivi e favorendo nuove connessioni che possano fornire scambi arricchenti	
Rispetto delle norme in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e attuazione delle misure previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza	

L'Aquila, _____

Il Direttore Generale
_____

Il valutato
_____

Allegato 7 – Scheda per la valutazione dei comportamenti del personale di categoria EP

Competenze comportamentali	Comportamenti organizzativi	Valutazione (inserire un numero compreso tra 1 e 10)
Orientamento al servizio: capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, perseguendo un rapporto di partnership	Puntualità (per le prestazioni rese in modalità agile: rispetto delle fasce di operatività e contattabilità)	
Negoziazione: capacità di gestire situazioni di confronto o competizioni e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso	Mantiene relazioni con tutte le parti interessate durante le negoziazioni, individuando un risultato che soddisfa le diverse parti e mantenendo un clima collaborativo tra le parti contrapposte	
Orientamento all'innovazione: capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e delle risorse gestiti	Utilizza la conoscenza organizzativa per far evolvere l'organizzazione	
	Reagisce attivamente nelle situazioni, anche eccezionali e/o di crisi, individuando margini di azione e di miglioramento, identificando soluzioni	
	Introduce buone pratiche da contesti esterni e trasferisce le proprie all'esterno	
Leadership: Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento e di esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi	Dà principi e linee di comportamento, promuovendo il coinvolgimento e la partecipazione e creando impegno e spinta verso i risultati	
Capacità di programmazione: Capacità di programmare a lungo termine e di gestire il budget assegnato	È in grado di programmare, anche a lungo termine, le spese dei settori di competenza e di gestire, secondo scale di priorità, il budget assegnato, eventualmente rimodulando le previsioni iniziali	
Gestione relazioni interpersonali e lavoro di gruppo capacità di lavorare in sinergia con i colleghi al fine di creare un ambiente di lavoro sereno	Crea buoni rapporti con colleghi e superiori, improntati al rispetto e all'ascolto reciproco	
	Stimola i colleghi nel risolvere i conflitti e/o ricercare soluzioni di reciproco interesse	
Rispetto delle norme in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e attuazione delle misure previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza		

Osservazioni:_____

L'Aquila, _____

Il valutatore

_____

Il valutato

_____

Allegato 8 – Scheda per la valutazione dei comportamenti del personale di categoria D con funzioni di responsabilità

Competenze comportamentali	Comportamenti organizzativi	Valutazione (inserire un numero compreso tra 1 e 10)
Problem solving: capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprendere gli aspetti rilevanti e saper elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base di un'analisi di costi e benefici	Anticipa l'insorgenza di problemi e propone ipotesi di risoluzione e relativi piani di azione assumendosi la responsabilità di perseguire le soluzioni proposte	
Orientamento al servizio: capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, perseguendo un rapporto di partnership	Si focalizza sulle necessità dell'utente	
	Dimostra capacità di gestione del personale e dei carichi di lavoro, garantendo la continua funzionalità dell'ufficio nel rispetto delle esigenze individuali	
	Puntualità (per le prestazioni rese in modalità agile: rispetto delle fasce di operatività e contattabilità)	
	Integra le esigenze organizzative con quelle dell'utente, valutando come gestire i vincoli normativi e organizzativi	
Negoziazione: capacità di gestire situazioni di confronto o competizioni e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso	Mantiene relazioni con tutte le parti interessate durante le negoziazioni, individuando un risultato che soddisfa le diverse parti e mantenendo un clima collaborativo tra le parti contrapposte	
Orientamento all'innovazione: capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e delle risorse gestiti	Utilizza la conoscenza organizzativa per far evolvere l'organizzazione	
	Reagisce attivamente nelle situazioni, anche eccezionali e/o di crisi, individuando margini di azione e di miglioramento, identificando soluzioni	
	Introduce buone pratiche da contesti esterni e trasferisce le proprie all'esterno	
Leadership: Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento e di esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi	Dà principi e linee di comportamento promuovendo il coinvolgimento e la partecipazione e creando impegno e spinta verso i risultati	
Capacità propositiva: Capacità di risolvere in autonomia problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	Risolve in autonomia problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa, anche assumendo in prima persona il relativo onere	
Gestione relazioni interpersonali e lavoro di gruppo capacità di lavorare in sinergia con i colleghi al fine di creare un ambiente di lavoro sereno	Crea buoni rapporti con colleghi e superiori, improntati al rispetto e all'ascolto reciproco	
	Stimola i colleghi nel risolvere i conflitti e/o ricercare soluzioni di reciproco interesse	

Osservazioni:_____

L’Aquila, _____

Il valutatore	Il valutato
_____	_____

Allegato 9 – Scheda per la valutazione dei comportamenti del personale di categoria B, C, D

Competenze comportamentali	Comportamenti organizzativi	Valutazione (inserire un numero compreso tra 1 e 10)
Problem solving: capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprendere gli aspetti rilevanti e saper elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base di un'analisi di costi e benefici	Coglie gli aspetti essenziali dei problemi e sa circoscriverne i confini	
	Anticipa l'insorgenza di problemi e propone ipotesi di risoluzione e relativi piani di azione	
Orientamento al servizio: capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, perseguendo un rapporto di partnership	Si focalizza sulle necessità dell'utente	
	Si mostra disponibile ad anteporre le esigenze di ufficio a quelle personali	
	Puntualità (per le prestazioni rese in modalità agile: rispetto delle fasce di operatività e contattabilità)	
	Integra le esigenze organizzative con quelle dell'utente, valutando come gestire i vincoli normativi e organizzativi	
Gestione relazioni interpersonali e lavoro di gruppo capacità di lavorare in sinergia con i colleghi al fine di creare un ambiente di lavoro sereno	Crea buoni rapporti con colleghi e superiori, improntati al rispetto e all'ascolto reciproco	
Fare squadra: capacità di lavorare in gruppo integrando le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri, favorendo lo sviluppo di collaborazione, lealtà e spirito di squadra	Dimostra di sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo a raggiungere l'obiettivo comune insieme a colleghi, collaboratori, gruppi di lavoro, anche multidisciplinari	
	Condivide informazioni e competenze, valorizzando i vantaggi che derivano dall'operare in squadra e in un'organizzazione	
	Propone il coinvolgimento delle altre strutture per perseguire obiettivi di Ateneo	
Flessibilità: capacità di rispondere attivamente al cambiamento, in maniera elastica e con atteggiamento di apertura, di adattarsi alle nuove situazioni e di comprendere e corrispondere esigenze differenti	Si dimostra proattivo di fronte a un cambio di priorità di lavoro	
	Si adatta a situazioni lavorative non chiaramente definite e strutturate	
	Comprende le evoluzioni organizzative e le ricadute operative e professionali	

Osservazioni:_____

L'Aquila, _____

Il valutatore

_____

Il valutato

_____

Allegato 10 – Scheda per la valutazione dei comportamenti dei Collaboratori ed esperti linguistici

Competenze comportamentali	Comportamenti organizzativi	Valutazione (inserire un numero compreso tra 1 e 10)
Collaborazione alle attività di didattica	qualità della collaborazione alle attività di didattica volta ad agevolare l'apprendimento delle lingue (straniere e italiana) da parte degli studenti, ivi compresa quelle connesse al funzionamento dei laboratori e alla preparazione degli studenti alle prove di idoneità linguistica	
	qualità e proattività nella collaborazione nell'elaborazione e nell'aggiornamento del materiale didattico	
Assistenza agli esami	qualità dell'assistenza in sede di verifiche e di esami	
	qualità dell'assistenza in sede di verifiche e di esami, esercitazioni e verifiche di idoneità linguistiche	

Osservazioni:_____

L'Aquila, _____

Il valutatore

_____

Il valutato

_____