

# **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università per Stranieri di Siena ANNO 2022**





## SOMMARIO

1. INTRODUZIONE.....	4
2. CARATTERISTICHE DELL'UNIVERSITÀ PER STRANIERI DI SIENA.....	6
2.1 FINALITÀ ISTITUZIONALI.....	6
2.2 L'ORGANIZZAZIONE INTERNA.....	6
3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	7
3.1 MODALITÀ DI DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	8
3.2 MONITORAGGIO IN CORSO DELL'ANNO.....	9
3.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE CONCLUSIVA.....	10
4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	12
4.1 LA PERFORMANCE ISTITUZIONALE.....	12
4.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO.....	13
4.3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA.....	13
4.4 I COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI.....	14
4.5 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	15
5. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA DIRETTRICE GENERALE.....	16
6. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA DIRIGENTE.....	17
7. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DI CATEGORIA EP.....	18
8. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DI CATEGORIA D CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ (ART. 91 C. 3 DEL CCNL 2006-2009).....	19
9. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DI CATEGORIA B, C, D.....	20
10. DIFFERENZIAZIONE DEI PREMI INDIVIDUALI (ART. 20 DEL CCNL 2016-2018).....	20
11. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	21
ALLEGATO 1 – Scheda di assegnazione degli obiettivi ai/alle responsabili di Area/Struttura.....	22
ALLEGATO 2 – Scheda di monitoraggio intermedio al 30 giugno degli obiettivi assegnati ai/alle responsabili di Area/Struttura.....	23
ALLEGATO 3 – Scheda di monitoraggio intermedio al 30 giugno degli obiettivi assegnati alla direttrice generale.....	24
ALLEGATO 4 – Scheda di relazione annuale al 31 dicembre sui risultati conseguiti dai/dalle responsabili di Area/Struttura in riferimento agli obiettivi assegnati.....	25
ALLEGATO 5 – Scheda di relazione annuale al 31 dicembre sui risultati conseguiti dai Centri e dalla Scuola.....	26
ALLEGATO 6 – Scheda di valutazione finale degli obiettivi assegnati ai/alle responsabili di Area/Struttura.....	27
ALLEGATO 7 – Scheda di valutazione finale degli obiettivi assegnati alla direttrice generale.....	28
ALLEGATO 8 – Catalogo dei Comportamenti Organizzativi.....	29
ALLEGATO 8.1 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi dei B, C, D senza incarichi di responsabilità.....	31
ALLEGATO 8.2 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi dei B, C, D con incarichi di responsabilità.....	32
ALLEGATO 8.3 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi dei D con incarichi di responsabilità (Art. 91 c. 3).....	33
ALLEGATO 8.4 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi degli EP responsabili di Struttura/Servizio con collaboratori.....	34
ALLEGATO 8.5 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi degli EP responsabili di Struttura/Servizio senza collaboratori.....	35
ALLEGATO 8.6 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi degli EP responsabili di Area.....	36
ALLEGATO 8.7 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi della dirigente.....	37
ALLEGATO 8.8 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi della direttrice generale.....	38

## 1. INTRODUZIONE

Il presente documento rappresenta il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* (SMVP) per l'anno 2022 dell'Università per Stranieri di Siena.

Il [D.Lgs. n. 150/2009](#) ("Riforma Brunetta"), di attuazione della [L. n. 15/2009](#), introduce per le Pubbliche Amministrazioni il concetto di *Performance* e, in particolare all'art. 7, dispone che esse valutino annualmente la *Performance organizzativa* e *individuale* e che, a tal fine, adottino con apposito provvedimento, un *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* (SMVP).

Nel luglio 2015, l'Agenzia Nazionale Valutazione Università e Ricerca (ANVUR) ha pubblicato le [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane](#) che forniscono indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione, nel rispetto della loro autonomia.

Il [D.Lgs. n. 74/2017](#) ("Riforma Madia"), entrato in vigore il 22 giugno 2017, ha apportato considerevoli innovazioni al D.Lgs. n. 150/2009 in tema di valutazione e Performance, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni. Il D.Lgs. n. 74/2017 all'art. 7 ribadisce tra l'altro, che le Pubbliche Amministrazioni valutano annualmente la Performance organizzativa e individuale e adottano e aggiornano annualmente il SMVP, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Altra importante novità introdotta dal D.Lgs. n. 74/2017, art. 19-bis, riguarda la partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione delle Performance organizzative, tramite la segnalazione della propria soddisfazione in merito alla qualità dei servizi resi, in un'ottica di "controllo sociale" continuo e diffuso.

In applicazione al suo ruolo di coordinamento e di indirizzo, l'ANVUR ha pubblicato il 20 dicembre 2017 una specifica [Nota di indirizzo](#) per la gestione del Ciclo della Performance 2018-2020, in cui sono chiariti alcuni contenuti del D.Lgs. n. 74/2017 contestualizzandoli a livello di sistema universitario e, nel gennaio 2019, ha pubblicato la versione definitiva delle [Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane](#), che concentrano l'attenzione sull'aspetto specifico del collegamento del Ciclo della Performance con il ciclo di bilancio.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha adottato inoltre, nel mese di novembre 2019, le [Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche](#) (n. 4/2019) e, nel mese di dicembre 2019, le [Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale - Ministeri](#) (n. 5/2019) per fornire alle amministrazioni ulteriori indirizzi metodologici in ordine alle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale come strumento di gestione strategica delle risorse umane rispetto a quanto già previsto nelle precedenti linee guida del Dipartimento, in particolare nelle [Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance - Ministeri](#) (n. 2/2017), del dicembre 2017. Nel mese di dicembre 2020 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha inoltre emanato le "[Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile \(POLA\) e indicatori di performance](#)", contenenti, tra le altre cose, anche indicazioni circa i contenuti innovativi che i Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance devono prevedere, riguardanti, in particolare, la forma di lavoro agile.

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) viene redatto nelle more che venga ulteriormente disciplinato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), previsto dall'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, recante: «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia», che le Pubbliche

Amministrazioni dovranno pubblicare entro il 30 aprile 2022, come previsto dal D.L. 30.12.2021, n. 228 “Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi”.

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)* dell’Università per Stranieri di Siena contenuto nel presente documento, oltre a essere coerente con quanto previsto dal D.Lgs. n. 74/2017 e con le indicazioni dell’ANVUR, rafforza le sinergie esistenti tra il Ciclo della Performance e il Piano Strategico dell’Ateneo ed è funzionale a favorire un miglioramento continuo, in termini di efficienza e di qualità delle prestazioni erogate, con positive ricadute sul supporto che le attività del personale dirigente e tecnico-amministrativo danno al raggiungimento degli Obiettivi Strategici di Didattica, Ricerca e Terza Missione dell’Ateneo.

Nelle more della conclusione delle attività relative al Ciclo della Performance per l’anno 2021, l’Ateneo conferma al momento, anche per l’anno 2022, lo stesso SMVP per quanto concerne i contenuti, adeguandolo, nella forma, alle [Linee guida per un linguaggio amministrativo rispettoso del genere dell’Università per Stranieri di Siena](#), approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del 29 settembre 2020 ed emanate con D.R. n. 396.20 del 6 ottobre 2020.

## 2. CARATTERISTICHE DELL'UNIVERSITÀ PER STRANIERI DI SIENA

### 2.1 Finalità istituzionali

L'Università per Stranieri di Siena ha avuto come asse centrale, fin dalla sua istituzione, l'insegnamento dell'italiano come L2 e lo studio della diffusione, presente e passata, della lingua e cultura italiana fuori d'Italia. Tale ambito costituisce la sua missione strategica, dal punto di vista legislativo (L. n. 204 del 17/2/1992) e statutario. Attorno ad esso si sono sviluppate, nel tempo, specifiche linee di ricerca di riconosciuto livello nazionale e internazionale, come dimostrano i risultati della VQR, i premi ricevuti per la ricerca dai docenti, i finanziamenti nazionali e internazionali ottenuti. Al centro dell'interesse sono rimasti lo studio della lingua e della cultura italiana e, al contempo, dei modi e delle tecniche per promuoverne l'apprendimento, l'insegnamento, e assicurarne la valorizzazione e la divulgazione in tutti i contesti internazionali e nazionali che prevedano la presenza di lingue e culture diverse in contatto.

Il ruolo specifico dell'Università per Stranieri di Siena entro il sistema universitario nazionale consiste pertanto nell'attuare la funzione di osservatorio privilegiato della condizione della lingua e della cultura italiana diffusa nel mondo e delle lingue-culture presenti nel territorio nazionale al fine di individuare e promuovere, in rapporto con altri enti a livello internazionale, nazionale, regionale e locale, le linee della sua diffusione; essere strumento di mediazione fra la cultura-società-economia italiana e quelle del resto del mondo, tramite l'insegnamento linguistico; promuovere lo sviluppo delle metodologie, delle pratiche e degli strumenti per l'insegnamento della lingua italiana e delle altre lingue; promuovere la formazione, la riqualificazione e l'aggiornamento delle figure professionali (a cominciare dai docenti) che operano nel settore dell'italiano per stranieri in Italia e nel mondo, e in generale nel settore delle lingue straniere. Entro tale contesto l'Ateneo ha sviluppato azioni di ricerca scientifica di eccellenza e attività di alta formazione rivolte agli italiani e agli stranieri. Tali principi sono contenuti anche nel nuovo Statuto dell'Ateneo, emanato con D.R. n. 146 del 15 aprile 2021, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 117 del 18 maggio 2021 ed entrato in vigore il 17 giugno 2021. Per ulteriori informazioni: [www.unistrasi.it](http://www.unistrasi.it).

### 2.2 L'organizzazione interna

L'Ateneo è articolato nelle seguenti strutture accademiche:

- 1 Dipartimento di Studi Umanistici ([DiSU](#));
- 1 Scuola di Dottorato;
- 1 Scuola di Specializzazione;
- 6 Centri di Ricerca e Servizio ([Centro CILS](#) – Centro per la Certificazione dell'Italiano come Lingua Straniera; [Centro DITALS](#) – Centro per la Certificazione di competenza in Didattica dell'Italiano a Stranieri; [Centro CLASS](#) – Centro per le Lingue Straniere; [Centro CLUSS](#) – Centro Linguistico; [Centro FAST](#) – Centro per la Formazione e Aggiornamento anche con Supporto Tecnologico; [Centro di Eccellenza](#) - Osservatorio permanente dell'Italiano diffuso fra Stranieri e delle Lingue Immigrate in Italia).

**L'ASSE DEL GOVERNO STRATEGICO DELL'ATENEO** fa diretto riferimento al Rettore. A questo Asse afferiscono il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio dei Revisori dei Conti, il Nucleo di Valutazione, la Consulta dei Portatori di Interesse, il Comitato Unico di Garanzia (CUG), l'Assemblea degli Studenti, il Consiglio di Disciplina.

Per la piena realizzazione delle linee strategiche delineate dal Rettore, l'Asse del Governo Strategico dell'Ateneo è supportato dai Delegati, dal Coordinamento Scientifico dei Centri, dal Dipartimento di Studi Umanistici (DiSU), dalla Scuola di Dottorato e dalla Scuola di Specializzazione.

**L'ASSE DEL GOVERNO GESTIONALE DELL'ATENEO** fa direttamente capo al Direttore Generale. Fanno direttamente capo alla Direzione Generale le seguenti funzioni: Segreteria Generale, Biblioteca e Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici;

- Area Management Didattico e URP
- Area Risorse Umane
- Area Risorse Finanziarie
- Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici
- Coordinamento amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio CILS, CLASS, CLUSS, DITALS, ECCELLENZA, FAST
- Biblioteca
- Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali
- Centro Servizi Informatici

**Strutture specialistiche e di carattere consulenziale** hanno l'obiettivo di supportare il Rettore e il Direttore Generale e hanno la funzione trasversale di servizio a tutte le altre strutture dell'Ateneo.

- Area Assicurazione Qualità
- Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso
- Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne
- Segreteria Generale

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 26.02.2020 sono state approvate le nuove "Linee guida per l'articolazione delle strutture tecnico-amministrative". L'obiettivo è anche procedere ad un riallineamento dell'organizzazione amministrativa alla programmazione strategica dell'Ateneo, in particolare a quanto previsto dal [Piano Strategico 2019-2021](#) negli Obiettivi n. 2 "Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo", n. 4 "Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa" e n. 9 "Rafforzamento delle strutture di ricerca".

La necessità di una rotazione degli incarichi è anche prevista dal Piano Nazionale Anticorruzione 2019 (PNA) emanato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, che compendia, mediante espliciti e appositi richiami, le indicazioni relative a profili specifici già trattati in precedenti Piani (Aggiornamento 2017 al PNA e Aggiornamento 2018 al PNA), e in particolare da quanto riportato nella Parte III, paragrafo 3 - PTPCT e "rotazione ordinaria".

Le finalità della rotazione degli incarichi sono lo snellimento organizzativo e la redistribuzione ottimale delle competenze e delle risorse umane, per migliorare l'organizzazione del lavoro e l'efficienza delle strutture nello svolgimento delle proprie attività, con ricadute positive sulla performance individuale ed organizzativa del personale tecnico-amministrativo. Essa rappresenta inoltre un criterio organizzativo utile alla formazione del personale, all'accrescimento delle conoscenze e della preparazione professionale, all'elevazione del livello di professionalità del personale e, conseguentemente, dell'Amministrazione nel suo complesso.

In considerazione della particolare e delicata situazione venutasi a creare a partire dal mese di marzo 2020 a causa dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, al momento non ancora terminata, l'Ateneo ha valutato l'opportunità di posticipare l'applicazione delle Linee Guida sopra citate, limitandola per il momento micro interventi attuativi.

### **3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

La definizione e assegnazione degli obiettivi costituisce la fase più importante e delicata del Ciclo della



Performance; richiede un importante impegno di analisi e di articolazione, attuata coordinando gli indirizzi di pianificazione strategica raccolti nei diversi atti di programmazione (Piano Strategico, Bilancio Unico di Previsione, Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO , Programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi superiori a 40.000 euro, ecc.), con gli obiettivi di qualità dei servizi e di trasparenza e contrasto alla corruzione.

In aderenza al dettato normativo, l'Università per Stranieri di Siena attua la gestione del Ciclo della Performance coordinando i contenuti relativi agli obiettivi strategici con quelli della programmazione finanziaria e di bilancio, della trasparenza e integrità, della prevenzione e contrasto alla corruzione.

La finalità dell'intero impianto normativo, che si è delineato nel corso degli ultimi anni, è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della Performance Organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dagli utenti interni ed esterni, sia attraverso la valutazione della Performance Individuale, strettamente connessa ad un nuovo e diverso sistema di premialità.

Ai sensi dell'art.4 del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dall'art. 4 del D.Lgs. n. 74/2017, il *Ciclo della Performance* si articola in diverse fasi che si replicano di anno in anno in modo coerente e cumulativo tale che i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo:

- a) 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 di cui all'art. 10 del D.Lgs. n. 74/2017;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della Performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

### **3.1 Modalità di definizione e assegnazione degli obiettivi**

Nel proprio Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), documento programmatico con orizzonte temporale triennale che l'Ateneo dovrà redigere e pubblicare entro il 30 aprile 2022, saranno individuati gli elementi (obiettivi, indicatori e target) utili alla misurazione e valutazione della prestazione per ogni struttura amministrativa coinvolta nelle azioni volte al raggiungimento degli obiettivi.

A seguito della definizione degli "Obiettivi strategici" contenuti nel Piano Strategico dell'Ateneo, sono individuati entro il 31 gennaio di ogni anno, gli obiettivi da assegnare alla direttrice generale che, a sua volta, procede attuando la strategia espressa tramite l'individuazione di una serie di obiettivi operativi da assegnare, entro febbraio, "a cascata", alla dirigente e ai/alle responsabili delle varie Aree/Strutture dell'Ateneo (v. [Allegato 1](#)).

Obiettivi, indicatori e target sono definiti al fine di misurare e valutare le prestazioni di ogni unità di personale e di ogni struttura amministrativa coinvolta, nonché di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi. Di seguito si riporta una definizione sintetica dei termini:



Termine	Descrizione
<b>Obiettivo</b>	Ciò che si vuole perseguire, il risultato che si vuole raggiungere per migliorare la qualità dei servizi offerti e le prassi di lavoro. Gli obiettivi, che devono essere rilevanti per l'organizzazione, realistici ma sfidanti, non devono configurarsi come attività ordinaria
<b>Indicatore</b>	Ciò che si utilizza per analizzare e quantificare il risultato dell'obiettivo, e per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo stesso
<b>Peso</b>	Rappresenta l'importanza attribuita al singolo obiettivo, in funzione della rilevanza per la struttura
<b>Target</b>	Livello di performance che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto, graduato attraverso più livelli di raggiungimento
<b>Data di completamento</b>	Il termine entro cui l'obiettivo deve essere raggiunto

La dirigente e i/le responsabili delle Aree/Strutture, sulla base degli obiettivi assegnati dalla direttrice generale, progettano pertanto ulteriori obiettivi da assegnare al personale dell'Area/Struttura di cui sono responsabili, che possono essere collegati e finalizzati sia al raggiungimento degli obiettivi attribuiti dalla direttrice generale sia, più in generale, al miglioramento o mantenimento dei livelli di efficienza ed efficacia delle attività ordinarie.

Per poter misurare (a fine periodo) l'effettivo risultato ottenuto su un obiettivo, in fase di pianificazione occorre assegnare un peso a ciascun obiettivo, e tre livelli di raggiungimento attesi del target, ben definiti, chiaramente riconducibili agli obiettivi e legati al risultato finale.

I tre livelli di raggiungimento del target sono individuati secondo la seguente classificazione:

Livello	Descrizione	% raggiungimento
<b>Livello Soglia</b>	Livello di raggiungimento minimo dell'obiettivo, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto	40%
<b>Livello Target</b>	Livello per il quale l'obiettivo si considera in linea con le attese	70%
<b>Livello Eccellenza</b>	Livello di pieno raggiungimento dell'obiettivo tale che la prestazione è considerata eccellente	100%

Nel caso di posizionamento intermedio tra i livelli sopra indicati si procederà ad effettuare un riproporzionamento della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

### 3.2 Monitoraggio in corso dell'anno

Nel corso dell'anno è prevista una verifica della permanenza delle ragioni che hanno condotto alla definizione degli obiettivi nonché della loro fattibilità. Nel mese di luglio l'Amministrazione procede con una verifica di avanzamento al 30 giugno degli obiettivi assegnati (v. [Allegato 2](#)), a conclusione della quale predispose un report che illustra l'andamento della performance, da trasmettere al Nucleo di Valutazione entro il mese di settembre (v. [Allegato 3](#)). Tale organo dell'Ateneo, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. n. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, esamina le evidenze fornite e, se lo ritiene necessario, segnala al Consiglio di Amministrazione la necessità di adottare interventi correttivi. È comunque richiesto alla dirigente e ai/alle responsabili delle Aree/Strutture un "monitoraggio continuo" degli obiettivi assegnati, avendo cura di segnalare tempestivamente eventuali scostamenti significativi rispetto a quanto concordato all'inizio dell'anno. In questi casi l'Amministrazione provvederà a segnalare al Nucleo di Valutazione le criticità emerse al di fuori della fase prevista di monitoraggio.

### 3.3 Misurazione e valutazione conclusiva

La fase di misurazione e valutazione conclusiva si articola nei seguenti momenti:

- a) trasmissione alla direttrice generale, da parte della dirigente e dei/delle responsabili delle Aree/Strutture, entro gennaio, di una relazione annuale finale sui risultati conseguiti (v. [Allegato 4](#) e [Allegato 5](#)), con particolare attenzione ai livelli di conseguimento che si basino su dati oggettivi, documentati o documentabili;
- b) valutazione del personale T.A. da parte della dirigente e dei/delle responsabili delle Aree/Strutture (risultati e comportamenti) con colloquio di feedback e presa visione e sottoscrizione della scheda di valutazione da parte del personale valutato (v. [Allegati 8.1-8.2](#)). Il momento della valutazione deve essere gestito non solo come un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche come momento di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa. La dirigente e i/le responsabili provvederanno all'invio delle schede alla direttrice generale entro il 31 marzo;
- d) eventuale attivazione delle procedure di conciliazione (v. [paragrafo 11](#));
- e) la direttrice generale provvede all'analisi della Performance organizzativa delle strutture, verificando il calcolo degli indicatori connessi ai dati prodotti dalla dirigente e dai/dalle responsabili delle Aree/Strutture, sulla base delle fonti indicate, avvalendosi anche dei sistemi informativi dell'Ateneo. Ciò condurrà alla valutazione della Performance della dirigente e dei/delle responsabili delle Aree/Strutture da parte della direttrice generale entro il 30 aprile (v. [Allegato 6](#) e [Allegati 8.3-8.7](#)) e alla Relazione della direttrice generale sull'attività svolta e sul conseguimento degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione all'inizio dell'anno con la misurazione dei risultati conseguiti, da trasmettere entro il 15 maggio al Nucleo di Valutazione. Il Nucleo di Valutazione ha facoltà di richiedere sia elementi ulteriori di valutazione, sia un confronto diretto con la direttrice generale e/o con il Rettore, indirizzati a approfondire e circostanziare il proprio giudizio;
- f) il Nucleo di Valutazione propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione della direttrice generale sulla base dei risultati ottenuti al termine del periodo considerato (v. [Allegato 7](#) e [Allegato 8.8](#)). Il Consiglio di Amministrazione delibera in merito alla proposta presentata dal Nucleo di Valutazione e approva il risultato finale della direttrice generale entro il 31 maggio;
- g) predisposizione della Relazione annuale sulla Performance, da proporre al Rettore per la presentazione al Consiglio di Amministrazione, che delibererà sulla sua approvazione entro il 20 giugno. Entro il 30 giugno la [Relazione sulla Performance](#) dovrà essere validata dal Nucleo di Valutazione e pubblicata nelle pagine di Amministrazione Trasparente del sito internet dell'Ateneo e nel Portale della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica. La validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito;
- h) distribuzione dei premi correlati alla Performance a tutto il personale (periodo luglio-settembre).

La Tabella che segue sintetizza i documenti e le attività attualmente necessari per la corretta gestione del Ciclo della Performance dell'Università per Stranieri di Siena, i soggetti e gli Organi competenti, la normativa di riferimento e le relative scadenze.

**Tabella 1. Il Ciclo integrato della Performance (adattamento della tabella delle Linee Guida ANVUR 2015)**

Documento/Attività	Organo/Soggetto competente	Anno di riferimento	Scadenza e normativa di riferimento
<b>I FASE - Programmazione, definizione obiettivi ed approvazione</b>			
Bilancio unico di previsione annuale e triennale	Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico	AS	Entro il 31 dicembre (L. n. 240/2010, art. 5, c. 4; D.Lgs. n. 18/2012, art. 5, c. 1)
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	Consiglio di Amministrazione Senato Accademico previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione	AC	Revisione annuale entro il 31 dicembre (D.Lgs. n. 74/2017, art. 7) propedeutica al Piano Integrato della Performance e Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza – dal 2022 inseriti come sezioni del PIAO
Assegnazione obiettivi alla direttrice generale	Consiglio di Amministrazione	AC	Entro il 31 gennaio
Assegnazione obiettivi alla dirigente e ai/alle responsabili delle Aree/Strutture da parte della direttrice generale	direttrice generale dirigente responsabili delle Aree/Strutture	AC	Entro febbraio
Assegnazione obiettivi al personale T.A. da parte della dirigente e dei/delle responsabili delle Aree/Strutture	dirigente responsabili delle Aree/Strutture tutto il personale TA	AC	Entro il 15 marzo
Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione Senato Accademico	AC	Entro il 30 aprile (D.Lgs. n. 150/2009 art.10 c.1 lett. a, L. n. 190/2012 e successivi decreti; D.Lgs. n. 74/2017, art. 10 c. 1 lett. a; D.Lgs. n. 33/2013, art.9 e art. 10 e ss.mm.ii., art.6 L. n. 113/2021, e ss.mm.ii.)
Programmazione Triennale per MUR	MUR Senato Accademico Consiglio di Amministrazione	AS	Entro il 30 giugno (D.L. n. 7/2005, art. 1-ter, c. 1, convertito dalla L. n. 43/2005) o entro la scadenza stabilita dal DM del MIUR
<b>II FASE – Monitoraggio semestrale</b>			
Monitoraggio intermedio al 30 giugno ed eventuale aggiornamento del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) nelle sezioni relative al Piano della Performance e al Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza	direttrice generale dirigente responsabili delle Aree/Strutture	AC	Entro il 31 luglio
Trasmissione del monitoraggio intermedio al Nucleo di Valutazione	Nucleo di Valutazione	AC	Entro il 30 settembre
<b>III FASE - Valutazione e rendicontazione dei risultati</b>			
Trasmissione della Relazione annuale alla direttrice generale da parte della dirigente e dei/delle responsabili delle Aree/Strutture	direttrice generale dirigente responsabili delle Aree/Strutture e tutti i collaboratori T.A.	AP	Entro gennaio
Valutazione del personale T.A. da parte della dirigente e dei/delle responsabili delle Aree/Strutture	direttrice generale dirigente responsabili delle Aree/Strutture e tutti i collaboratori T.A.	AP	Entro il 31 marzo
Valutazione della Performance della dirigente e dei/delle responsabili di Aree/Strutture	direttrice generale dirigente responsabili delle Aree/Strutture	AP	Entro il 30 aprile
Bilancio di Esercizio	Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico	AP	Entro il 30 aprile (D.Lgs. n. 18/2012, art. 5 c. 4)
Relazione della direttrice generale sull'attività svolta e sui risultati raggiunti	direttrice generale	AP	Entro il 15 maggio (D.Lgs. n. 74/2017, art. 10 c. 1 lett. b)
Misurazione e valutazione della Performance della direttrice generale sulla Relazione presentata	Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione	AP	Entro il 31 maggio
Relazione annuale sulla Performance	direttrice generale Senato Accademico Consiglio di Amministrazione	AP	Entro il 20 giugno (D.Lgs. n. 74/2017, art. 10 c. 1 lett. b)
Documento di validazione della Relazione annuale sulla Performance	Nucleo di Valutazione	AP	Entro il 30 giugno (D.Lgs. n. 74/2017, art. 10 c. 1 lett. b e art. 14 c. 4 lett. c)
Relazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della Performance	Nucleo di Valutazione ANVUR	AP	Entro il 30 giugno (D.Lgs. n. 74/2017, art. 14 c. 4 lett. a; Linee Guida per la Relazione Annuale dei NdV – ANVUR)
Relazione sul Bilancio di Esercizio	Nucleo di Valutazione	AP	Entro il 30 giugno (L. n. 537/1993, art. 5 c. 21)

Erogazione dei premi correlati alla Performance a tutto il personale	direttrice generale	AP	Entro luglio-settembre
--	---------------------	----	------------------------

AC = anno in corso, AP = anno precedente, AS = anno successivo

#### 4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP)* è lo strumento con cui l'Ateneo valuta annualmente la Performance organizzativa e individuale, sia nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti, adeguandoli alle esigenze dell'utenza, sia nell'ottica della crescita delle competenze professionali e della valorizzazione del merito del personale coinvolto.

Il SMVP dell'Università per Stranieri di Siena non rappresenta un punto d'arrivo, ma la base per una sempre maggiore ed accurata adozione di strumenti per la misurazione e valutazione della Performance in tutta la sua ampiezza e in tutte le sue dimensioni, ed un'opportunità per rendere il Ciclo della Performance occasione di analisi e miglioramento di tutto l'apparato amministrativo.

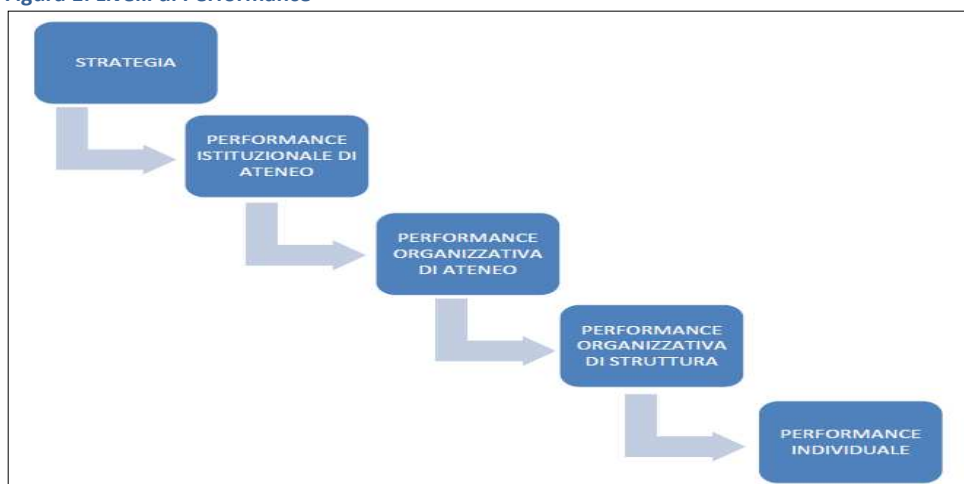
Al fine di mantenere la distinzione tra gli strumenti di valutazione (il SMVP), e quelli premiali, legati alle politiche di sviluppo e incentivazione del personale, nel presente documento si specificano solo i collegamenti tra la valutazione e la premialità, rinviando alla contrattazione collettiva e integrativa quanto di competenza.

In relazione a quanto previsto dal D.Lgs. n. 74/2017, il Ciclo della Performance si basa su tre livelli di Performance collegati tra loro:

- Performance istituzionale,
- Performance organizzativa (sia *a livello di Ateneo* che *a livello di strutture*),
- Performance individuale.

Il rapporto tra i 3 livelli di Performance si basa su una logica a cascata o di sequenzialità programmatica: la Performance istituzionale costituisce l'indirizzo per la Performance organizzativa, la quale a sua volta costituisce i presupposti per la Performance individuale.

Figura 1. Livelli di Performance



##### 4.1 La Performance istituzionale

Gli obiettivi strategici che concernono la *Performance istituzionale* sono caratterizzati da una responsabilità politica e coinvolgono ogni componente del sistema universitario: prevedono la partecipazione delle strutture accademiche e del corpo docente e contemporaneamente comportano un contributo della componente amministrativa, sia diretto (con la previsione di specifiche azioni di Performance organizzativa necessarie per il conseguimento dell'obiettivo strategico) sia indiretto (per il

supporto generale alle attività istituzionali).

Per questa sua caratteristica strategica, il livello della Performance istituzionale non ha rilevanza di per sé, ma è rivolto specificatamente all'Ateneo e rappresenta la necessaria premessa a tutto il Ciclo della Performance per le implicazioni delle linee strategiche sull'attività amministrativa che vengono sviluppate nel Piano Integrato attraverso la definizione degli obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo.

La Performance istituzionale rappresenta pertanto la cornice nella quale l'Amministrazione sviluppa autonomamente i propri obiettivi di Performance organizzativa, volti a identificare le linee di sviluppo delle attività di gestione (da quelle ordinarie a quelle più innovative) che possono favorire complessivamente il perseguimento delle strategie istituzionali.

#### 4.2 La Performance organizzativa di Ateneo

La *Performance organizzativa* è la declinazione della Performance che l'Ateneo intende ottenere sia come amministrazione nel suo complesso (*Performance organizzativa a livello di Ateneo*), sia come articolazione di strutture organizzative (*Performance organizzativa a livello di Struttura*).

L'Ateneo individua gli obiettivi di *Performance organizzativa di Ateneo* nel Piano Integrato che si allineano alle strategie complessive dell'Ateneo e sono caratterizzati dai relativi indicatori e target. L'ambito della *Performance organizzativa di Ateneo* viene identificato nelle scelte gestionali generali, che danno impulso trasversale alle strategie di Ateneo e che, attraverso l'innovazione, l'attenzione all'utenza, la valorizzazione delle risorse umane e patrimoniali, si rivolgono alla realizzazione di obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, degli spazi e delle dotazioni infrastrutturali, ed in generale, all'elevazione dei servizi e delle professionalità interne.

La valutazione finale annuale di ogni obiettivo viene effettuata misurando il grado percentuale di rispetto del target, relativo all'indicatore individuato, stabilito per l'annualità di riferimento. Gli esiti relativi a ciascun obiettivo vengono poi composti per ottenere la misurazione annuale della Performance organizzativa di Ateneo in un unico valore percentuale, che rende conto del risultato complessivo rispetto a quanto programmato. Tale sintesi viene effettuata tramite la pesatura percentuale degli obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo, stabilita dal Piano Integrato sulla base della specifica rilevanza e complessità, secondo la regola di seguito schematizzata:

<b>Obiettivo organizzativo di Ateneo</b>	<b>Peso %</b>	<b>Grado di raggiungimento obiettivo (0-100%)</b>
Obiettivo organizzativo di Ateneo 1	X %	A
Obiettivo organizzativo di Ateneo 2	Y %	B
Obiettivo organizzativo di Ateneo ....	Z %	C
	Tot. 100%	

<b>Performance organizzativa di Ateneo (0-100%)</b>	<b><math>A * 0, X + B * 0, Y + C * 0, Z</math></b>
---	--

#### 4.3 La Performance organizzativa di Struttura

Mentre la Performance organizzativa di Ateneo si rivolge alla visione e al funzionamento complessivo dell'Ateneo, la *Performance organizzativa di Struttura* coglie la capacità di ciascuna Struttura di declinare al proprio interno le linee strategiche, connotando il proprio operato di attività orientate a soddisfare massimamente l'utenza interna ed esterna.

Gli Obiettivi organizzativi di Struttura sono caratterizzati da indicatori oggettivi, significativi per l'attività, facilmente quantificabili e/o reperibili, strettamente collegati all'aspetto che viene scelto di mettere in

evidenza. Tali obiettivi sono comuni per l'intera Struttura e devono avere ampio respiro per coinvolgere attivamente tutto il personale afferente. Sono essenzialmente rivolti a misure di efficienza relative al funzionamento ordinario; è anche possibile che gli obiettivi siano focalizzati su azioni specifiche, di derivazione strategica relativa sia alle politiche di Ateneo, sia proprie della Struttura, oppure su azioni particolari atte a risolvere o mitigare eventuali criticità.

La pesatura percentuale degli obiettivi di Performance organizzativa di Struttura viene effettuata secondo la regola di seguito schematizzata:

<b>Obiettivo organizzativo di Struttura</b>	<b>Peso %</b>	<b>Grado di raggiungimento obiettivo (0-100%)</b>
Obiettivo organizzativo di Struttura 1	x %	a
Obiettivo organizzativo di Struttura 2	y %	b
Obiettivo organizzativo di Struttura ....	z %	c
Tot. 100%		

<b>Performance organizzativa di Struttura (0-100%)</b>	<b><math>a*x+b*y+c*z</math></b>
--	---------------------------------

Il punteggio della Performance organizzativa di Struttura così ottenuto si applica alla Performance individuale di tutto il personale che afferisce alla Struttura in esame, per il quale costituisce ambito di valutazione con peso differenziato in relazione al ruolo ricoperto.

All'interno della Struttura il Responsabile provvederà eventualmente ad assegnare annualmente ai propri collaboratori *Specifici obiettivi di gruppo o individuali* in funzione del ruolo che gli stessi ricoprono nell'organizzazione. Il soggetto incaricato ha quindi piena e diretta responsabilità del conseguimento in rapporto agli indicatori e target assegnati.

#### 4.4 I Comportamenti organizzativi

La valutazione dei *Comportamenti organizzativi* si basa sul giudizio espresso da parte del valutatore sui "comportamenti attesi", in funzione del ruolo ricoperto e del raggiungimento degli obiettivi, da parte del personale valutato.

Occorre precisare che l'oggetto della valutazione non è mai la persona, ma la prestazione fornita, cioè le modalità e le attitudini con le quali essa esplica la propria attività lavorativa. La valutazione non è quindi mai riferita al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", ed è relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione (anno solare di riferimento).

Per la valutazione dei Comportamenti organizzativi (v. [Allegato 8](#)) è stato definito un insieme di aree di osservazione e valutazione (cosiddette *Aree comportamentali*):

- A) Capacità relazionali e comunicative, collaborazione e orientamento all'utenza interna ed esterna
- B) Affidabilità, qualità e rispetto di impegni e scadenze
- C) Problem solving e orientamento al miglioramento e all'innovazione
- D) Gestione e valorizzazione delle risorse umane – differenziazione delle valutazioni
- E) Professionalità e orientamento al risultato
- F) Leadership e capacità di gestione delle risorse affidate

All'interno delle suddette 6 Aree comportamentali è dettagliata una serie di comportamenti attesi tra i quali vengono individuati complessivamente n. 20 comportamenti in relazione alla categoria di appartenenza del personale. Ciascun comportamento viene valutato con un punteggio riferito ad una scala di valutazione da 1 a 5, corrispondente a diversi livelli di prestazione. La valutazione complessiva dei



comportamenti organizzativi (max. 100) è data dalla somma dei punteggi attribuiti ad ogni voce valutata. L'attribuzione dei punteggi da parte del valutatore nei confronti del personale valutato deve rispecchiare una significativa differenziazione dei giudizi (D.Lgs. n. 74/2017 art. 9 c. 1 lett. d).

Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, cioè inferiore a 60, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

Il risultato della valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi sarà poi ponderato sulla base del peso definito per la specifica categoria.

**Tabella 2. Livelli di prestazione per la misurazione dei comportamenti**

LIVELLO DI PRESTAZIONE			LEGENDA MISURAZIONE COMPORAMENTI
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

Tra i comportamenti organizzativi sono stati individuati anche alcuni comportamenti collegati allo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile, in attuazione di quanto previsto dalle "[Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile \(POLA\) e indicatori di performance](#)" del dicembre 2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

#### 4.5 La Performance individuale

La valutazione della *Performance individuale* ha lo scopo di coinvolgere tutto il personale che opera all'interno dell'Ateneo nelle strategie e nelle azioni dell'Amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno, al fine di motivare e coinvolgere il personale in merito alle attività svolte e agli obiettivi da raggiungere.

Nella tabella seguente vengono specificate le varie categorie del personale e i vari ambiti in cui ciascuna trova elemento di valutazione:

**Tabella 3. Ambiti di valutazione della Performance Individuale – Anno 2022**

Soggetto valutato Ambiti di valutazione	direttrice generale	dirigente	EP		B, C e D		
			EP (responsabili di Area)	EP (responsabili di Struttura/Servizio)	D con incarichi di responsabilità (art. 91 c.3)	B, C e D con indennità di responsabilità	B, C e D senza indennità di responsabilità
Performance Organizzativa di Ateneo	70% (60%)	40%	35%	25%	20%	15%	10%
Performance Organizzativa di Struttura	10%	40% (30%)	40% (30%)	45% (35%)	50% (35%)	35% (20%)	25% (10%)
Comportamenti Organizzativi	20%	20%	25%	30%	30%	50%	65%
Specifici obiettivi di gruppo o individuali	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(15%)	(15%)	(15%)
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Ciascuno degli ambiti di valutazione riportato nella precedente tabella viene considerato secondo una percentuale diversa in dipendenza della responsabilità del singolo soggetto rispetto al raggiungimento



degli obiettivi generali. In particolare:

▪ **Performance Organizzativa di Ateneo:** misura il livello di raggiungimento degli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo stabiliti nel Piano Integrato e si ripercuote sulla valutazione individuale secondo la pesatura prevista in relazione alla tipologia di incarico ricoperto.

▪ **Performance Organizzativa di Struttura:** riguarda le attività elaborate all'interno della Struttura di appartenenza al fine di realizzare alcune azioni di intervento. Si compone dei risultati ottenuti dalla Struttura in termini di raggiungimento degli Obiettivi di Struttura con il coinvolgimento di tutto il personale verso il miglioramento della Struttura di appartenenza. Gli Obiettivi di Struttura potranno essere identificati:

1. quali obiettivi per il miglioramento/mantenimento della qualità dei servizi erogati dalla Struttura; in questo caso prevedranno uno o più indicatori oggettivi e facilmente reperibili, target specifici e raggiungibili;

2. quali obiettivi riferiti ad azioni più specifiche e dettagliate, di diretta derivazione strategica o direzionale.

▪ **Comportamenti Organizzativi:** si riferiscono alla valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi attesi, ovvero alle capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico profilo e si riferiscono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno all'interno dell'Amministrazione.

▪ **Specifici obiettivi di gruppo o individuali:** riguardano il raggiungimento di specifici obiettivi eventualmente assegnati, individualmente o anche in gruppo, alla persona in funzione del ruolo che ricopre nell'organizzazione.

## 5. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA DIRETTRICE GENERALE

La valutazione della direttrice generale, la quale ha funzioni di complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo politico, riguarda il conseguimento degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, riportati nel Piano Integrato.

Alla direttrice generale è assegnato un numero limitato di obiettivi di largo respiro, che coinvolgono l'intera Amministrazione, oppure di maggior dettaglio – aventi tipicamente orizzonte annuale – ma ritenuti particolarmente rilevanti per l'impatto che può derivarne. La direttrice generale risponde pertanto del conseguimento di tutti gli obiettivi organizzativi di Ateneo definiti nel Piano Integrato, comprese le azioni di trasparenza e anticorruzione, della Performance Organizzativa delle Strutture di cui è responsabile, nonché degli (eventuali) obiettivi specifici definiti nel contratto individuale ovvero di quelli che il Consiglio di Amministrazione può decidere annualmente di conferirle (secondo le previsioni dell'art. 9 c. 1-bis del D.Lgs. n. 150/2009). La valutazione annuale della direttrice generale si basa dunque sui seguenti elementi:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
Direttrice Generale	Performance Organizzativa di Ateneo	70% (senza obiettivi individuali) 60% (con obiettivi individuali)
	Performance Organizzativa di Struttura	10%
	Comportamenti Organizzativi	20%
	(Eventuali) obiettivi individuali	0% (senza obiettivi individuali) 10% (con obiettivi individuali)

In caso di affidamento di strutture ad interim, la Performance Organizzativa di Struttura utile alla misurazione della Performance individuale della direttrice generale corrisponde alla media tra le

Performance Organizzative di Struttura di tutte le strutture assegnate alla stessa.

In seguito a quanto stabilito dal Decreto Interministeriale MIUR/MEF n. 194 del 30 marzo 2017 relativo alla “Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020”, in aggiunta alla retribuzione stipendiale, alla direttrice generale compete una retribuzione di risultato pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti agli obiettivi assegnati, attestati dalla Relazione sulla Performance validata dal Nucleo di Valutazione. L’indennità di risultato prevista dal contratto individuale è corrisposta alla direttrice generale, al termine del Ciclo di gestione della Performance, in misura correlata al grado della performance complessivamente raggiunta. Nell’ottica di garantire un’effettiva premialità e un’adeguata differenziazione degli importi della quota di risultato in funzione del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e delle capacità manageriali dimostrate, il grado di Performance complessivamente raggiunto è graduato nei seguenti livelli di merito:

Grado di Performance complessivamente raggiunto	Quota % corrispondente della retribuzione di risultato
Da 90,01% a 100%	100%
Da 50,01% a 90%	Risultato finale % *100
Fino a 50%	0

## 6. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA DIRIGENTE

Compete alla direttrice generale l’individuazione, all’inizio di ogni anno solare, degli obiettivi operativi specifici da affidare alla dirigente, nell’ambito delle specifiche macro-aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell’Ateneo e di ulteriori eventuali indicazioni da parte degli altri Organi di governo.

La performance della dirigente viene espressa in relazione ai seguenti aspetti:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
dirigente	Performance Organizzativa di Ateneo	40%
	Performance Organizzativa di Struttura	40% (senza obiettivi individuali) 30% (con obiettivi individuali)
	Comportamenti Organizzativi	20%
	(Eventuali) obiettivi individuali	0% (senza obiettivi individuali) 10% (con obiettivi individuali)

In caso di affidamento di strutture ad interim, la Performance Organizzativa di Struttura utile alla misurazione della Performance individuale della dirigente è data dalla media tra le Performance Organizzative di Struttura di tutte le strutture assegnate alla stessa.

Ai sensi dell’art.5, del D.Lgs. n. 286/1999, la valutazione della dirigente compete alla direttrice generale. Al termine del periodo di riferimento, per la valutazione sull’attività svolta e i risultati conseguiti, la dirigente trasmetterà annualmente alla direttrice generale un apposito report evidenziando il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti dalla direttrice generale.

Il trattamento economico accessorio della dirigente è correlato alle funzioni attribuite, alle connesse responsabilità e ai risultati conseguiti, ai sensi di quanto previsto dall’art. 17 del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i. e del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.

Al risultato finale conseguito dalla dirigente, attestato dall'apposita scheda, è collegata la retribuzione di risultato ai sensi della normativa vigente, nei limiti delle risorse disponibili a tal fine, o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'art. 21 del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i.

In relazione a quanto previsto dall'art. 24, c. 1 bis del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i., il trattamento accessorio collegato ai risultati della dirigente conseguiti costituisce almeno il 30 per cento della retribuzione complessiva della dirigente considerata al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi soggetti al regime dell'onnicomprendività.

Nell'ottica di garantire un'effettiva premialità e un'adeguata differenziazione degli importi della quota di risultato in funzione del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e delle capacità manageriali dimostrate, il grado di Performance complessivamente raggiunto dalla dirigente è graduato nei seguenti livelli di merito:

Grado di Performance complessivamente raggiunto	Quota % corrispondente della retribuzione di risultato
Da 90,01% a 100%	100%
Da 50,01% a 90%	Risultato finale % *100
Fino a 50%	0

## 7. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DI CATEGORIA EP

Il personale inquadrato nella categoria EP si connota per peculiari caratteristiche e prerogative che lo distinguono dal restante personale (art. 71 del CCNL 2006-2009, non modificato dal CCNL 2016-2018); è infatti dotato di un particolare grado di autonomia relativo alla soluzione di problemi complessi di carattere professionale e/o organizzativo, oltre che da un particolare grado di professionalità, relativo non tanto alla mera correttezza tecnica o gestionale delle soluzioni adottate, quanto piuttosto alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti, comportando quindi un particolare orientamento delle attività svolte ai risultati da conseguire, e costituisce un nodo di fondamentale importanza per il perseguimento degli obiettivi delle amministrazioni. Al personale EP possono essere inoltre conferiti specifici incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, nonché qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche, ovvero funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o comunque di alta qualificazione e specializzazione.

La direttrice generale ogni anno, sulla base degli obiettivi strategici dell'Ateneo, individua e concorda con il/la Responsabile di Area/Struttura un numero limitato di obiettivi di carattere operativo ed obiettivi organizzativi della Struttura di cui questi è responsabile, che si rendano utili in considerazione alle peculiarità dell'Ateneo, collegati all'attuazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo stesso. Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo nonché la condivisione delle azioni con i/le relativi/e responsabili.

La valutazione annuale della Performance del personale inquadrato nella categoria EP si basa sui seguenti elementi:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
EP responsabili di Area	Performance Organizzativa di Ateneo	35%
	Performance Organizzativa di Struttura	40% (senza obiettivi individuali) 30% (con obiettivi individuali)
	Comportamenti Organizzativi	25%
	(Eventuali) obiettivi individuali	0% (senza obiettivi individuali) 10% (con obiettivi individuali)

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
EP responsabili di Struttura/Servizio con o senza collaboratori	Performance Organizzativa di Ateneo	25%
	Performance Organizzativa di Struttura	45% (senza obiettivi individuali) 35% (con obiettivi individuali)
	Comportamenti Organizzativi	30%
	(Eventuali) obiettivi individuali	0% (senza obiettivi individuali) 10% (con obiettivi individuali)

Con la sottoscrizione del CCNL 2016-2018 non sono intercorse variazioni relativamente al sistema retributivo accessorio per gli EP, per cui rimangono valide le disposizioni dell'art. 76 del CCNL 2006-2009 in base al quale sono previsti due istituti, la *Retribuzione di Posizione* e la *Retribuzione di Risultato*: la prima deve essere articolata su un massimo di tre fasce, definite annualmente dall'Ateneo sulla base della capienza del Fondo; la seconda è collegata alla valutazione e può variare da una quota compresa tra il 10% ed il 30% della Retribuzione di Posizione.

La valutazione conclusiva della Performance del personale inquadrato nella categoria EP è finalizzata alla corresponsione della Retribuzione di Risultato.

Grado di Performance complessivamente raggiunto	Quota % corrispondente della retribuzione di risultato
Da 90,01% a 100%	100%
Da 50,01% a 90%	Risultato finale % *100
Fino a 50%	0

## 8. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DI CATEGORIA D CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ (ART. 91 C. 3 DEL CCNL 2006-2009)

La direttrice generale individua e conferisce anche specifici e qualificati incarichi di responsabilità amministrative al personale appartenente alla categoria D, ai sensi dell'art. 91 c.3 del CCNL 2006-2009, e del CCNL 2016-2018.

Secondo quanto previsto dal CCNL 2006-2009 all'art. 91, possono infatti essere assegnati al personale di cat. D specifici e qualificati incarichi di responsabilità, per i quali è prevista un'indennità accessoria di importo variabile, tenuto conto del livello di responsabilità e della complessità delle competenze attribuite, della specializzazione richiesta dai compiti affidati e delle caratteristiche innovative della professionalità richiesta. Il CCNL 2006-2009 prevede inoltre che un terzo dell'indennità relativa venga corrisposto a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente.

La valutazione annuale della Performance del personale appartenente alla categoria D con specifici e qualificati incarichi di responsabilità amministrative, ai sensi dell'art. 91 c.3 del CCNL 2006-2009, si basa sui seguenti elementi:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
D con incarichi di responsabilità (art. 91 c.3 del CCNL 2006-2009 e CCNL 2016-2018)	Performance Organizzativa di Ateneo	20%
	Performance Organizzativa di Struttura	50% (senza obiettivi individuali) 35% (con obiettivi individuali)
	Comportamenti Organizzativi	30%
	(Eventuali) obiettivi individuali	0% (senza obiettivi individuali) 15% (con obiettivi individuali)

Nell’ottica di garantire un’effettiva premialità e un’adeguata differenziazione degli importi della quota di risultato in funzione del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi, il grado di Performance complessivamente raggiunto è graduato nei seguenti livelli di merito:

Grado di Performance complessivamente raggiunto	Quota % corrispondente della retribuzione di risultato
Da 90,01% a 100%	100%
Da 50,01% a 90%	Risultato finale % *100
Fino a 50%	0

## 9. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DI CATEGORIA B, C, D

Il modello complessivo per la valutazione delle Performance del personale di categoria B, C e D, con e senza indennità di responsabilità, è collegato al raggiungimento degli obiettivi operativi dell’unità organizzativa di appartenenza.

La valutazione del personale di categoria B, C e D è composta dalle seguenti dimensioni:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
<b>B, C, D con indennità di responsabilità</b>	Performance Organizzativa di Ateneo	15%
	Performance Organizzativa di Struttura	35% (senza obiettivi individuali) 20% (con obiettivi individuali)
	Comportamenti Organizzativi	50%
	(Eventuali) obiettivi individuali	0% (senza obiettivi individuali) 15% (con obiettivi individuali)

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
<b>B, C, D senza indennità di responsabilità</b>	Performance Organizzativa di Ateneo	10%
	Performance Organizzativa di Struttura	25% (senza obiettivi individuali) 10% (con obiettivi individuali)
	Comportamenti Organizzativi	65%
	(Eventuali) obiettivi individuali	0% (senza obiettivi individuali) 15% (con obiettivi individuali)

Il/La Responsabile effettua annualmente la valutazione delle prestazioni del personale afferente alla propria Area/Struttura compilando una scheda da consegnare e far sottoscrivere al dipendente per presa visione e per accettazione.

Nell’ottica di garantire un’effettiva premialità e un’adeguata differenziazione degli importi della quota di risultato in funzione del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi, il grado di Performance complessivamente raggiunto è graduato nei seguenti livelli di merito:

Grado di Performance complessivamente raggiunto	Quota % corrispondente della retribuzione di risultato
Da 90,01% a 100%	100%
Da 50,01% a 90%	Risultato finale % *100
Fino a 50%	0

## 10. DIFFERENZIAZIONE DEI PREMI INDIVIDUALI (ART. 20 DEL CCNL 2016-2018)

L’art. 21 c. 1 del D.Lgs. n. 150/2009, *Bonus annuale delle eccellenze*, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, stabilisce che “ogni amministrazione pubblica, nell’ambito delle risorse [...], può attribuire un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigenziale e non, cui è attribuita una valutazione di

eccellenza”. Questo concetto è stato ripreso dal CCNL 2016-2018, ed in particolare dall’art. 20, *Differenziazione dei premi individuali*, asserendo che “ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell’amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi”, e anche che “La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita”.

Per l’anno 2020 il [Contratto Collettivo Integrativo per il personale inquadrato nelle categorie B-C-D](#), siglato in data 10 maggio 2021, prevede che la suddetta maggiorazione venga attribuita come segue:

Categoria B n. 4 unità,

Categoria C n. 4 unità,

Categoria D n. 4 unità.

In caso di ex aequo verranno adottati i seguenti criteri congiunti:

- numero di giorni lavorati,
- punteggio valutazioni positive conseguite negli ultimi tre anni,
- anzianità nella categoria.

Per l’anno 2021, l’applicazione dell’art. 20 del CCNL 2016-2018 è in fase di Contrattazione Integrativa con le OO.SS. e RSU dell’Ateneo, nell’ambito del Contratto Collettivo Integrativo per il personale di categoria B, C e D riferito a tale anno.

## **11. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Nel caso di contestazioni che possono insorgere al termine del processo di valutazione, il valutato, entro 7 giorni a decorrere dalla presa visione della scheda di valutazione, può presentare formale e motivato reclamo all’Amministrazione. Entro 7 giorni dalla ricezione del reclamo, il Rettore nomina una Commissione di Conciliazione composta da 3 soggetti terzi rispetto al valutato e al valutatore, per non incorrere in conflitto di interesse. La Commissione entro 10 giorni dalla nomina inviterà il valutatore e il valutato, che ha la facoltà di farsi assistere o rappresentare dalle OO.SS. o dalle R.S.U., a produrre la documentazione per le controdeduzioni. L’intera procedura dovrà concludersi entro 20 giorni dal ricevimento del materiale istruttorio.

Allegato 1 – Scheda di assegnazione degli obiettivi ai/alle responsabili di Area/Struttura



OBIETTIVI ANNO XXXX

NOME E COGNOME DEL RESPONSABILE: \_\_\_\_\_

AREA/STRUTTURA: \_\_\_\_\_

<i>Obiettivi Organizzativi di Struttura</i>								
AREA/STRUTTURA: _____								
<u>Assegnazione</u>								
Obiettivo Strategico da Piano Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Altre Strutture coinvolte	Peso %	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
n. 1								
n. 2								
....								
					100%			

<i>Specifici Obiettivi Individuali o di gruppo assegnati al Responsabile dell'Area/Struttura</i>								
<u>Assegnazione</u>								
Obiettivo Strategico da Piano Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Altre Strutture coinvolte	Peso %	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
n. 1								
n. 2								
....								
					100%			

DATA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

\_\_\_\_\_



NOME E COGNOME DEL RESPONSABILE: \_\_\_\_\_

AREA/STRUTTURA: \_\_\_\_\_

**Monitoraggio intermedio al 30 giugno XXXX degli obiettivi assegnati per l'anno XXXX**

**AREA/STRUTTURA:** \_\_\_\_\_

Descrivere sinteticamente il grado di avanzamento al 30 giugno XXXX degli obiettivi assegnati. Indicare il rispetto o meno del cronoprogramma, se previsto. Segnalare eventuali scostamenti significativi, mettendo in luce le cause, anche riconducibili ad eventi imprevedibili, e le iniziative assunte per il superamento delle criticità. Valutare l'opportunità di adottare interventi correttivi prevedendo eventuali obiettivi/indicatori nuovi o rimodulati.

**Obiettivi Organizzativi di Struttura**

	Azioni Operative	Descrizione obiettivo	Situazione al 30/06/XXXX
Ob. 1			(max 500 caratteri)
Ob. 2			(max 500 caratteri)
....			(max 500 caratteri)

**Specifici Obiettivi Individuali o di gruppo**

	Azioni Operative	Descrizione obiettivo	Situazione al 30/06/XXXX
Ob. 1			(max 500 caratteri)
Ob. 2			(max 500 caratteri)
....			(max 500 caratteri)

Data, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Firma del Responsabile dell'Area/Struttura

\_\_\_\_\_

NOME E COGNOME DEL DIRETTORE GENERALE: \_\_\_\_\_

Obiettivi Strategici da Piano Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso %	Cronoprogramma - Livelli di Performance			Sintesi Monitoraggio Obiettivi al 30.06.XXXX
					Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%	
n. 1								
n. 2								
n. 3								
n. 4								
n. 5								
n. 6								
.....								
				100%				

**NOME E COGNOME DEL RESPONSABILE:** \_\_\_\_\_

**AREA/STRUTTURA:** \_\_\_\_\_

Relazione annuale al 31 dicembre XXXX sui risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati per l'anno XXXX			
AREA/STRUTTURA: _____			
Descrivere i risultati conseguiti ed il grado di raggiungimento al 31 dicembre XXXX degli obiettivi assegnati. Descrivere i punti di forza, le criticità emerse, le considerazioni e il livello di conseguimento che deve basarsi su dati oggettivi, documentati o documentabili.			
<b>Obiettivi Organizzativi di Struttura</b>			
	Azioni Operative	Descrizione obiettivo	Situazione al 31/12/XXXX
Ob. 1			(max 800 caratteri)
Ob. 2			(max 800 caratteri)
....			(max 800 caratteri)
<b>Specifici Obiettivi Individuali o di gruppo</b>			
	Azioni Operative	Descrizione obiettivo	Situazione al 31/12/XXXX
Ob. 1			(max 800 caratteri)
Ob. 2			(max 800 caratteri)
....			(max 800 caratteri)
Relazione sulle ulteriori attività svolte nell'anno XXXX		Proposte per l'anno XXXX+1	
Fornire una relazione sulle ulteriori attività svolte nell'anno XXXX e i relativi risultati, con informazioni e considerazioni ritenute utili, nell'ottica del miglioramento continuo.		Indicare le proposte di obiettivi per l'anno XXXX+1.	

Data, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Firma del Responsabile dell'Area/Struttura

\_\_\_\_\_

Relazione sulle attività svolte nell'anno XXXX e valutazione Performance di Struttura <i>CENTRO / Scuola</i>	
Fornire una relazione al 31 dicembre XXXX sulle attività svolte nell'anno XXXX e i relativi risultati. Descrivere i punti di forza, le criticità emerse e le considerazioni finali (max 10 righe).	Valutazione Performance di Struttura (punteggio 0-100)

Data, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Il Direttore/La Direttrice del Centro / Scuola  
 Prof.....

\_\_\_\_\_

Allegato 6 – Scheda di valutazione finale degli obiettivi assegnati ai/alle responsabili di Area/Struttura

OBIETTIVI ANNO XXXX

NOME E COGNOME DEL RESPONSABILE: \_\_\_\_\_

AREA/STRUTTURA: \_\_\_\_\_

<i>Obiettivi Organizzativi di Struttura</i>											
AREA/STRUTTURA: _____											
<i>Assegnazione</i>							<i>Valutazione finale degli obiettivi</i>				
Obiettivo Strategico da Piano Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Altre Strutture coinvolte	Peso %	Cronoprogramma - Livelli di Performance			Descrizione dei risultati conseguiti e livello di raggiungimento del Target	Valutazione degli obiettivi (su base 100)	Valutazione complessiva ponderata
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%			
n. 1											
n. 2											
...											
					100%						

<i>Specifici Obiettivi Individuali o di gruppo assegnati al Responsabile dell'Area/Struttura</i>											
<i>Assegnazione</i>							<i>Valutazione finale degli obiettivi</i>				
Obiettivo Strategico da Piano Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Altre Strutture coinvolte	Peso %	Cronoprogramma - Livelli di Performance			Descrizione dei risultati conseguiti e livello di raggiungimento del Target	Valutazione degli obiettivi (su base 100)	Valutazione complessiva ponderata
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%			
n. 1											
n. 2											
...											
					100%						

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

Note:

NOME E COGNOME DEL DIRETTORE GENERALE: \_\_\_\_\_

Obiettivi Strategici da Piano Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso %	Cronoprogramma - Livelli di Performance			Descrizione dei risultati conseguiti al 31.12.XXXX	<i>Valutazione finale degli obiettivi</i>	
					Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%		Valutazione degli obiettivi (su base 100)	Valutazione complessiva ponderata
n. 1										
n. 2										
n. 3										
n. 4										
n. 5										
n. 6										
.....										
				100%						



## Allegato 8 – Catalogo dei Comportamenti Organizzativi

Aree comportamentali	Comportamenti attesi		B, C e D senza incarichi di responsabilità	B, C e D con incarichi di responsabilità	D con incarichi di responsabilità (art. 91 c.3)	EP (responsabili di Struttura/Servizio con collaboratori)	EP (responsabili di Struttura/Servizio senza collaboratori)	EP (responsabili di Area)	dirigente	direttrice generale
<b>A) Capacità relazionali e comunicative, collaborazione e orientamento all'utenza interna ed esterna</b>	1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esaustive e mantenendo un atteggiamento cortese	X	X						
	2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	X	X	X	X	X	X	X	X
	3	Collabora e interagisce positivamente con il proprio Responsabile, assicurando opportune informazioni sull'andamento delle attività e sulle eventuali criticità	X	X						
	4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	X	X	X	X	X	X	X	
	5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	X	X	X	X	X	X	X	X
	6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	X	X	X	X	X	X	X	X
	7	Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale e informale	X	X						
	8	E' capace di accompagnare e sostenere il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e la flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori			X	X		X	X	X
<b>B) Affidabilità, qualità e rispetto di impegni e scadenze</b>	1	Esegue il proprio lavoro in base alle priorità indicate dal Responsabile dell'Area/Struttura di appartenenza	X	X						
	2	Rispetta l'orario di servizio e le scadenze; informa per tempo il proprio Responsabile di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni	X	X						
	3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	X	X	X	X	X	X	X	X
	4	Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	X	X				X		
	5	E' disponibile a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze dell'Area/Struttura di appartenenza	X	X	X			X		
	6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti			X	X	X	X	X	X
	7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati			X	X	X	X	X	X
<b>C) Problem solving e orientamento al miglioramento e all'innovazione</b>	1	Ove necessario analizza e condivide problemi e criticità con il Responsabile dell'Area/Struttura e con i colleghi	X	X						
	2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	X	X	X	X	X	X	X	X
	3	Attua correttamente le indicazioni ricevute per la gestione degli imprevisti	X	X						
	4	Adotta, in caso di problemi, significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi	X	X				X		
	5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi		X	X	X	X	X	X	X
	6	Favorisce il cambiamento organizzativo, promuovendo buone pratiche nella realizzazione dei cambiamenti promossi dall'Amministrazione			X	X	X	X	X	
	7	Accoglie favorevolmente il cambiamento delle attività e dei processi in cui è coinvolto proponendo eventuali soluzioni per il loro miglioramento	X	X						



<b>D) Gestione e valorizzazione delle risorse umane – differenziazione delle valutazioni</b>	1	Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori			X	X		X	X	X
	2	Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale			X	X		X	X	X
	3	Utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento (grado di differenziazione delle valutazioni)			X	X		X	X	X
<b>E) Professionalità e orientamento al risultato</b>	1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando tempi e scadenze, anche in modalità di lavoro agile	X	X						
	2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	X	X	X	X	X	X	X	
	3	Vigila sulla corretta interpretazione ed applicazione della normativa vigente								X
	4	Gestisce e promuove le innovazioni procedurali e tecnologiche affidate					X			
	5	Ha padronanza delle competenze tecniche specifiche connesse all'incarico ricoperto	X				X			
	6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile			X	X	X	X	X	X
<b>F) Leadership e capacità di gestione delle risorse affidate</b>	1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo			X	X	X	X	X	
	2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti			X	X	X	X	X	X
	3	Guida con autorevolezza i propri collaboratori e le interazioni con l'esterno								X
	4	Adotta iniziative orientate a risolvere le situazioni di conflitto o disagio nel contesto lavorativo								X
	5	Sa condurre le risorse umane dell'Ateneo a condividere e a far propri obiettivi, progetti nonché valori e comportamenti								X
	6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile			X	X	X	X	X	X
	7	E' capace di effettuare la programmazione e la verifica delle attività lavorative svolte in modalità agile				X		X	X	X


**TOTALE: n. 6 Aree Comportamentali, n. 38 Comportamenti organizzativi, n. 20 Comportamenti attesi individuati per ciascuna categoria di personale**

LIVELLO			LEGENDA MISURAZIONE COMPORAMENTI
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota (v. pagg. 15-16):** Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3).

Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

## Allegato 8.1 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi dei B, C, D senza incarichi di responsabilità

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE</b> <b>B, C e D senza incarichi di responsabilità</b>				
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....</b>						
Nome e Cognome del Valutato						
Area/Struttura						
Nome e Cognome del Valutatore						
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>						

Comportamenti Organizzativi							
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA						Punteggio assegnato	
A.1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esauritive e mantenendo un atteggiamento cortese	1	2	3	4	5	
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5	
A.3	Collabora e interagisce positivamente con il proprio Responsabile, assicurando opportune informazioni sull'andamento delle attività e sulle eventuali criticità	1	2	3	4	5	
A.4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5	
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5	
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5	
A.7	Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale e informale	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato	
B.1	Esegue il proprio lavoro in base alle priorità indicate dal Responsabile dell'Area/Struttura di appartenenza	1	2	3	4	5	
B.2	Rispetta l'orario di servizio e le scadenze; informa per tempo il proprio Responsabile di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni	1	2	3	4	5	
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5	
B.4	Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	1	2	3	4	5	
B.5	E' disponibile a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze dell'Area/Struttura di appartenenza	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato	
C.1	Ove necessario analizza e condivide problemi e criticità con il Responsabile dell'Area/Struttura e con i colleghi	1	2	3	4	5	
C.2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5	
C.3	Attua correttamente le indicazioni ricevute per la gestione degli imprevisti	1	2	3	4	5	
C.4	Adotta, in caso di problemi, significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi	1	2	3	4	5	
C.7	Accoglie favorevolmente il cambiamento delle attività e dei processi in cui è coinvolto proponendo eventuali soluzioni per il loro miglioramento	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato	
E.1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando tempi e scadenze, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5	
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5	
E.5	Ha padronanza delle competenze tecniche specifiche connesse all'incarico ricoperto	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

<b>Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100</b> <small>(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)</small>	
--	--

DATA E FIRMA VALUTATORE


DATA E FIRMA VALUTATO

### LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORTAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

## Allegato 8.2 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi dei B, C, D con incarichi di responsabilità

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE</b> <b>B, C e D con incarichi di responsabilità</b>	
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....</b>			
Nome e Cognome del Valutato			
Area/Struttura			
Nome e Cognome del Valutatore			
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>			

Comportamenti Organizzativi							
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA						Punteggio assegnato	
A.1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esaurienti e mantenendo un atteggiamento cortese	1	2	3	4	5	
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5	
A.3	Collabora e interagisce positivamente con il proprio Responsabile, assicurando opportune informazioni sull'andamento delle attività e sulle eventuali criticità	1	2	3	4	5	
A.4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5	
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5	
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5	
A.7	Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale e informale	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE							Punteggio assegnato
B.1	Esegue il proprio lavoro in base alle priorità indicate dal Responsabile dell'Area/Struttura di appartenenza	1	2	3	4	5	
B.2	Rispetta l'orario di servizio e le scadenze; informa per tempo il proprio Responsabile di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni	1	2	3	4	5	
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5	
B.4	Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	1	2	3	4	5	
B.5	E' disponibile a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze dell'Area/Struttura di appartenenza	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato	
C.1	Ove necessario analizza e condivide problemi e criticità con il Responsabile dell'Area/Struttura e con i colleghi	1	2	3	4	5	
C.2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5	
C.3	Attua correttamente le indicazioni ricevute per la gestione degli imprevisti	1	2	3	4	5	
C.4	Adotta, in caso di problemi, significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi	1	2	3	4	5	
C.5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5	
C.7	Accoglie favorevolmente il cambiamento delle attività e dei processi in cui è coinvolto proponendo eventuali soluzioni per il loro miglioramento	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato	
E.1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando tempi e scadenze, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5	
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

<b>Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100</b> <small>(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)</small>	
--	--

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO


### LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORTAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).



## Allegato 8.3 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi dei D con incarichi di responsabilità (Art. 91 c. 3)

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE</b> D con incarichi di responsabilità (art. 91 c. 3)	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....			
Nome e Cognome del Valutato			
Area/Struttura			
Nome e Cognome del Valutatore			
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>			

Comportamenti Organizzativi							
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA						Punteggio assegnato	
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5	
A.4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5	
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5	
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5	
A.8	E' capace di accompagnare e sostenere il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e la flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato	
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5	
B.5	E' disponibile a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze dell'Area/Struttura di appartenenza	1	2	3	4	5	
B.6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	1	2	3	4	5	
B.7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato	
C.2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5	
C.5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5	
C.6	Favorisce il cambiamento organizzativo, promuovendo buone pratiche nella realizzazione dei cambiamenti promossi dall'Amministrazione	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

D) GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE – DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI						Punteggio assegnato	
D.1	Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori	1	2	3	4	5	
D.2	Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale	1	2	3	4	5	
D.3	Utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento (grado di differenziazione delle valutazioni)	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato	
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5	
E.6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato	
F.1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5	
F.2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5	
F.6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

<b>Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100</b> <small>(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)</small>	
--	--

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

### LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORTAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

## Allegato 8.4 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi degli EP responsabili di Struttura/Servizio con collaboratori

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE EP (Responsabili di Struttura/Servizio con collaboratori)</b>				
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....</b>						
Nome e Cognome del Valutato						
Area/Struttura						
Nome e Cognome del Valutatore						
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>						

Comportamenti Organizzativi						
<b>A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA</b>						<b>Punteggio assegnato</b>
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
A.4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
A.8	E' capace di accompagnare e sostenere il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e la flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
B.6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	1	2	3	4	5
B.7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato
C.2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5
C.5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5
C.6	Favorisce il cambiamento organizzativo, promuovendo buone pratiche nella realizzazione dei cambiamenti promossi dall'Amministrazione	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

D) GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE – DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI						Punteggio assegnato
D.1	Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori	1	2	3	4	5
D.2	Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale	1	2	3	4	5
D.3	Utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento (grado di differenziazione delle valutazioni)	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5
E.6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato
F.1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5
F.2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5
F.6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	1	2	3	4	5
F.7	E' capace di effettuare la programmazione e la verifica delle attività lavorative svolte in modalità agile	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

<b>Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100</b> <small>(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)</small>	
--	--

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

### LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORTAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

## Allegato 8.5 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi degli EP responsabili di Struttura/Servizio senza collaboratori

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE</b> <b>EP (Responsabili di Struttura/Servizio senza collaboratori)</b>	
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....</b>			
Nome e Cognome del Valutato			
Area/Struttura			
Nome e Cognome del Valutatore			
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'Anno solare)</small>			

Comportamenti Organizzativi							
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA						Punteggio assegnato	
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5	
A.4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5	
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5	
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato	
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5	
B.4	Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	1	2	3	4	5	
B.5	E' disponibile a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze dell'Area/Struttura di appartenenza	1	2	3	4	5	
B.6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	1	2	3	4	5	
B.7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato	
C.2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5	
C.4	Adotta, in caso di problemi, significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi	1	2	3	4	5	
C.5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5	
C.6	Favorisce il cambiamento organizzativo, promuovendo buone pratiche nella realizzazione dei cambiamenti promossi dall'Amministrazione	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato	
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5	
E.4	Gestisce e promuove le innovazioni procedurali e tecnologiche affidate	1	2	3	4	5	
E.5	Ha padronanza delle competenze tecniche specifiche connesse all'incarico ricoperto	1	2	3	4	5	
E.6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato	
F.1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5	
F.2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5	
F.6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

<b>Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100</b> <small>(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)</small>						
--	--	--	--	--	--	--

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

### LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORTAMENTI
POSITIVO	Ottimo	5 I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4 I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3 I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2 I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1 I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).



## Allegato 8.6 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi degli EP responsabili di Area

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE EP (Responsabili di Area)</b>	
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....</b>			
Nome e Cognome del Valutato			
Area/Struttura			
Nome e Cognome del Valutatore			
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>			

Comportamenti Organizzativi							
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA						Punteggio assegnato	
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5	
A.4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5	
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5	
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5	
A.8	E' capace di accompagnare e sostenere il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e la flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato	
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5	
B.6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	1	2	3	4	5	
B.7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato	
C.2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5	
C.5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5	
C.6	Favorisce il cambiamento organizzativo, promuovendo buone pratiche nella realizzazione dei cambiamenti promossi dall'Amministrazione	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

D) GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE – DIFFERENZIAMENTO DELLE VALUTAZIONI						Punteggio assegnato	
D.1	Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori	1	2	3	4	5	
D.2	Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale	1	2	3	4	5	
D.3	Utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento (grado di differenziazione delle valutazioni)	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato	
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5	
E.6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato	
F.1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5	
F.2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5	
F.6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	1	2	3	4	5	
F.7	E' capace di effettuare la programmazione e la verifica delle attività lavorative svolte in modalità agile	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100  
(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO


### LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORTAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).



## Allegato 8.7 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi della dirigente

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE Dirigente</b>				
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....</b>						
Nome e Cognome del Valutato						
Area/Struttura						
Nome e Cognome del Valutatore						
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>						

Comportamenti Organizzativi						
<b>A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA</b>						<b>Punteggio assegnato</b>
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
A.4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
A.8	E' capace di accompagnare e sostenere il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e la flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

<b>B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE</b>						<b>Punteggio assegnato</b>
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
B.6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	1	2	3	4	5
B.7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

<b>C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE</b>						<b>Punteggio assegnato</b>
C.2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5
C.5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5
C.6	Favorisce il cambiamento organizzativo, promuovendo buone pratiche nella realizzazione dei cambiamenti promossi dall'Amministrazione	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

<b>D) GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE – DIFFERENZIAMENTO DELLE VALUTAZIONI</b>						<b>Punteggio assegnato</b>
D.1	Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori	1	2	3	4	5
D.2	Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale	1	2	3	4	5
D.3	Utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento (grado di differenziazione delle valutazioni)	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

<b>E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>						<b>Punteggio assegnato</b>
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5
E.6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

<b>F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE</b>						<b>Punteggio assegnato</b>
F.1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5
F.2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5
F.6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	1	2	3	4	5
F.7	E' capace di effettuare la programmazione e la verifica delle attività lavorative svolte in modalità agile	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

**Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100**  
(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)

DATA E FIRMA VALUTATORE


DATA E FIRMA DEL VALUTATO

### LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

## Allegato 8.8 – Scheda di valutazione dei Comportamenti Organizzativi della direttrice generale

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE</b> <b>Direttore Generale</b>				
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....</b>						
<b>Nome e Cognome del Valutato</b>						
<b>Periodo</b> <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>						

Comportamenti Organizzativi							
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA						Punteggio assegnato	
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5	
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5	
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5	
A.8	E' capace di accompagnare e sostenere il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e la flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato	
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5	
B.6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	1	2	3	4	5	
B.7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato	
C.2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5	
C.5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

D) GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE – DIFFERENZIAMENTO DELLE VALUTAZIONI						Punteggio assegnato	
D.1	Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori	1	2	3	4	5	
D.2	Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale	1	2	3	4	5	
D.3	Utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento (grado di differenziazione delle valutazioni)	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato	
E.3	Vigila sulla corretta interpretazione ed applicazione della normativa vigente	1	2	3	4	5	
E.6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato	
F.2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5	
F.3	Guida con autorevolezza i propri collaboratori e le interazioni con l'esterno	1	2	3	4	5	
F.4	Adotta iniziative orientate a risolvere le situazioni di conflitto o disagio nel contesto lavorativo	1	2	3	4	5	
F.5	Sa condurre le risorse umane dell'Ateneo a condividere e a far propri obiettivi, progetti nonché valori e comportamenti	1	2	3	4	5	
F.6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	1	2	3	4	5	
F.7	E' capace di effettuare la programmazione e la verifica delle attività lavorative svolte in modalità agile	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

**Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100**  
(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)

DATA E FIRMA DEL RETTORE

DATA E FIRMA DEL DIRETTORE GENERALE

**LEGENDA:**

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORTAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).