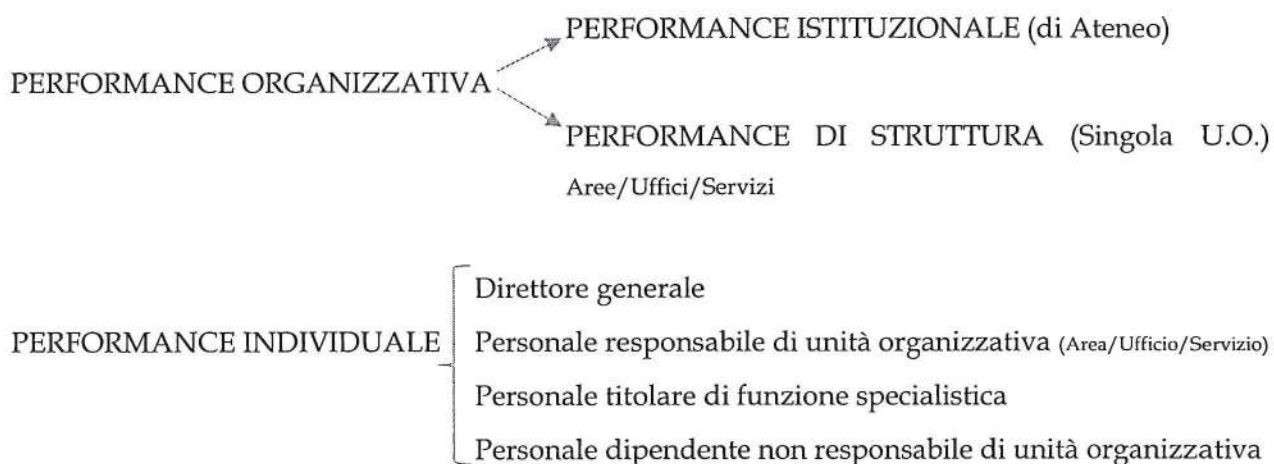


Rispetto agli ambiti di misurazione possiamo definire i seguenti livelli di *performance*:



## 5 - LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### 5.1 - Performance organizzativa

Le dimensioni per la misurazione della *performance* organizzativa, sono di fatto dettate dai seguenti ambiti riportati dall'art. 8, comma 1, del d.lgs. 150/2009 come modificato dal d.lgs.74/2017:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

#### 5.1.1 - Performance istituzionale

La *performance* istituzionale coincide con la *performance* dell'Ateneo.





## 5.2 - Performance individuale

La valutazione della *performance* individuale evidenzia il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell'Amministrazione. Contribuisce a promuovere un clima di collaborazione e motivazione, favorendo il senso di appartenenza e la corretta gestione delle risorse umane nell'ottica della condivisione e del miglioramento continuo.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale deve essere collegata alle seguenti componenti, secondo quanto stabilito dall'art. 9 del D.lgs. 150/2009, così differenziate:

- per i dirigenti (non presenti in Ateneo) ed il personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
  - a) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali attribuire un peso prevalente nella valutazione complessiva;
  - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
  - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il restante personale:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

La *performance* individuale si suddivide pertanto in *performance di risultato* e *valutazione competenze e comportamenti organizzativi* con un'incidenza differente a seconda del ruolo:

<b>Direttore Generale</b>	70% Risultati obiettivi individuali 30% Competenze e comportamenti organizzativi
<b>Personale responsabile di unità organizzativa</b>	Responsabile di Area 50% Risultato Performance U.O. (Area) 20% Risultati obiettivi individuali 30% Competenze e comportamenti organizzativi
	Responsabile di Ufficio 50% Risultato Performance U.O. (Ufficio) 20% Risultati obiettivi individuali 30% Competenze e comportamenti organizzativi

**Personale titolare di funzione specialistica**

70% Risultati obiettivi individuali  
30% Competenze e comportamenti organizzativi

**Personale dipendente non responsabile di unità organizzativa**

30% Risultati obiettivi di gruppo o individuali  
70% Comportamenti organizzativi

### 5.2.1 - Performance del Direttore Generale

Nella valutazione del Direttore Generale, come evidenziato, la percentuale di incidenza della *performance* di risultato (70%) è prevalente rispetto alla valutazione dei comportamenti organizzativi (30%).

La valutazione annuale spetta al Consiglio di Amministrazione che delibera, sentito il Rettore e il Nucleo di Valutazione.

Il processo valutativo è articolato nelle seguenti fasi:

- il Direttore presenta annualmente al Rettore una relazione sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti;
- il Rettore predisponde la sua proposta di valutazione dei comportamenti che trasmette, unitamente alla relazione del Direttore Generale, al Nucleo di Valutazione nel ruolo di OIV;
- il Nucleo di Valutazione formula la propria proposta di valutazione del Direttore Generale;
- il Rettore porta all'attenzione del Consiglio di Amministrazione la proposta di valutazione del Direttore Generale formulata dal Nucleo di Valutazione.

La valutazione del Direttore Generale prende in considerazione sia i risultati degli obiettivi sia la valutazione delle competenze manageriali, organizzative, tecnico professionali e relazionali dimostrate.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale derivanti da obiettivi strategici trattandosi delle azioni concrete che l'Ateneo mette in campo per realizzare le sue strategie, hanno anche una valenza individuale.

La valutazione complessiva del DG si esprime con il punteggio totale (PT) secondo la seguente formula:

$$PT = 0,70 \times PO + 0,30 \times PC$$

Il punteggio totale ottenuto è utilizzato per determinare la retribuzione di risultato da attribuire al Direttore Generale.

Il punteggio attribuito alla valutazione degli obiettivi (PO) del Direttore Generale, pari al 70% della valutazione complessiva, è disciplinato nel paragrafo relativo alla performance istituzionale (par. 5.1.1).

La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi (PC) del Direttore Generale, pari al 30% della valutazione complessiva, è espressa in relazione alle seguenti quattro tipologie di competenze:

1) **competenza manageriale (cm)** ovvero la capacità di:

- operare con atteggiamento positivo nei confronti dei problemi che dovessero incontrarsi nella gestione dell'attività, eventualmente incidendo su prassi e comportamenti consolidati non più funzionali ad affrontare le nuove situazioni di criticità e introducendo nuove procedure di lavoro;
- utilizzare ai fini della miglior gestione della propria attività le metodologie per i controlli interni;
- valutare in maniera analitica l'attività dei propri collaboratori; affrontare i problemi connessi a prestazioni non soddisfacenti adottando i provvedimenti del caso;
- assumere un adeguato grado di rischio decisionale;
- proporre progetti e iniziative innovativi;
- ricercare, proporre e gestire innovazioni tecnologiche ed organizzative che consentano più elevati livelli di efficienza ed efficacia dell'attività dell'Ateneo;
- esprimere un contributo propositivo al processo di programmazione triennale.

2) **competenza organizzativa (co)** ovvero la capacità di:

- motivare, guidare e valorizzare i collaboratori costruendo un clima partecipativo, favorevole alla migliore gestione dell'attività;
- assegnare obiettivi ai collaboratori in modo compatibile con le caratteristiche personali cercando di favorire la loro autonomia e crescita professionale;
- contenere i costi. In particolare, contenere i costi relativi al personale, agli incarichi esterni ed alle collaborazioni coordinate.

3) **competenza tecnico-professionale (ct)** ovvero la capacità di:

- migliorare le proprie conoscenze professionali con un'attività di formazione continua;
- confrontarsi con i colleghi interni e di altre amministrazioni assumendo, nel caso, la leadership nell'area di competenza e il ruolo di esperto autorevole;

- mostrare flessibilità e adattamento della propria prestazione lavorativa assicurando nelle diverse condizioni operative contingenti l'adeguato livello qualitativo e quantitativo del lavoro svolto;
- presidiare più attività.

4) **competenza relazionale (cr)** ovvero la capacità di:

- relazionarsi con i "clienti" interni ed esterni, enti ed istituzioni valorizzando la propria attività e l'immagine dell'Università;
- fornire collaborazione attiva a interlocutori esterni ed interni all'Università;
- esprimersi in modo chiaro e sintetico.

Per ognuno dei quattro tipi di competenza viene assegnato un punteggio compreso tra 0 e 100 che moltiplicato per il relativo peso esprime il voto pesato assegnato alla singola competenza.

I pesi assegnati alle singole competenze sono:

- competenza manageriale (cm): 0,40;
- competenza organizzativa (co): 0,20;
- competenza tecnico-professionale (ct): 0,20;
- competenza relazionale (cr): 0,20.

Il punteggio complessivo (PC) è dato dalla somma dei voti pesati attribuiti alle singole competenze, così come risultante dalla seguente formula:

$$PC = 0,40 \times P_{cm} + 0,20 \times P_{co} + 0,20 \times P_{ct} + 0,20 \times P_{cr}$$

dove:  $P_{cm}$  è il punteggio attribuito per la competenza manageriale;  $P_{co}$  è il punteggio attribuito alla competenza organizzativa;  $P_{ct}$  è il punteggio attribuito per la competenza tecnica e  $P_{cr}$  è il punteggio attribuito per la competenza relazionale.

Nel caso in cui venga attribuito un punteggio pari a 0 ad uno o più tipi di competenza il punteggio complessivo PC è nullo.

Di seguito si riporta la corrispondente tabella di valutazione:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

Tabella n. 6 - *Competenze e comportamenti organizzativi Direttore Generale*

**SMVP - Performance competenze - comportamenti organizzativi del Direttore Generale dell'Università degli Studi di Teramo**

**Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi (PC)**

TIPO DI COMPETENZE	Voto (0/100)	Peso	Voto pesato
<p><b>1) Competenza manageriale (cm)</b> ovvero la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- operare con atteggiamento positivo nei confronti dei problemi che dovessero incontrarsi nella gestione dell'attività eventualmente incidendo su prassi e comportamenti consolidati non più funzionali ad affrontare le nuove situazioni di criticità e introducendo nuove procedure di lavoro;</li> <li>- utilizzare ai fini della miglior gestione della propria attività le metodologie per i controlli interni;</li> <li>- valutare in maniera analitica l'attività dei propri collaboratori; affrontare i problemi connessi a prestazioni non soddisfacenti adottando i provvedimenti del caso;</li> <li>- assumere un adeguato grado di rischio decisionale;</li> <li>- proporre progetti e iniziative innovativi;</li> <li>- ricercare, proporre e gestire innovazioni tecnologiche ed organizzative che consentano più elevati livelli di efficienza ed efficacia dell'attività dell'Ateneo;</li> <li>- esprimere un contributo propositivo al processo di programmazione triennale.</li> </ul>		0,4	0
<p><b>2) Competenza organizzativa (co)</b> ovvero la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- motivare, guidare e valorizzare i collaboratori costruendo un clima partecipativo, favorevole alla migliore gestione dell'attività;</li> <li>- assegnare obiettivi ai collaboratori in modo compatibile con le caratteristiche personali cercando di favorire la loro autonomia e crescita professionale;</li> <li>- contenere i costi. In particolare, contenere i costi relativi al personale, agli incarichi esterni ed alle collaborazioni coordinate.</li> </ul>		0,2	0
<p><b>3) Competenza tecnico-professionale (ct)</b> ovvero la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- migliorare le proprie conoscenze professionali con un'attività di formazione continua;</li> <li>- confrontarsi con i colleghi interni e di altre amministrazioni assumendo, nel caso, la leadership nell'area di competenza e il ruolo di esperto autorevole;</li> <li>- mostrare flessibilità e adattamento della propria prestazione lavorativa assicurando nelle diverse condizioni operative contingenti l'adeguato livello qualitativo e quantitativo del lavoro svolto</li> <li>- presidiare più attività</li> </ul>		0,2	0
<p><b>4) Competenza relazionale (cr)</b> ovvero la capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- relazionarsi con i "clienti" interni ed esterni, enti ed istituzioni valorizzando la propria attività e l'immagine dell'Università;</li> <li>- fornire collaborazione attiva a interlocutori esterni ed interni all'Università;</li> <li>- esprimersi in modo chiaro e sintetico.</li> </ul>		0,2	0
<b>Totale punteggio competenze (PC)</b>			<b>0</b>



### 5.2.2 - Performance del personale responsabile di unità organizzativa (cat. EP e D)

Nella valutazione del personale responsabile di unità organizzativa, come precedentemente evidenziato, è prevalente la percentuale di incidenza della performance di risultato rispetto alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

#### Performance di risultato:

##### a) Performance di struttura:

come ricordato la quota prevalente della valutazione della *performance* di risultato è data dal risultato della *performance* di struttura relativa all'unità organizzativa di cui si ha la responsabilità. La valutazione sarà direttamente calcolata applicando la percentuale derivante dalla valutazione della *performance* di struttura (da 0 a 100%) al voto massimo attribuibile pari a 50.

##### b) Obiettivi Individuali:

definita l'attribuzione degli obiettivi assegnati quali *performance* di struttura (peso 50%) il Direttore Generale assegna gli obiettivi individuali agli EP ed ai Responsabili dei Servizi di Facoltà d'intesa con il Preside; il responsabile di categoria EP assegna gli obiettivi individuali ai Responsabili dell'unità organizzativa di categoria D. Il peso degli obiettivi individuali è pari a 20. Per ogni singolo obiettivo individuale dovranno essere determinati l'indicatore ed il target (risultato) atteso e dovrà essere attribuito un peso ad ognuno di essi per un totale pari ad 1. Gli obiettivi individuali assegnati con i relativi indicatori e target, come meglio specificato nel ciclo della *performance*, dovranno essere condivisi con il valutato e dovranno essere oggetto di monitoraggio e di eventuale rimodulazione in corso d'anno.

I risultati (target) raggiunti alla fine del ciclo annuale, (gestione, misurazione e valutazione della *performance* organizzativa) per ogni singolo obiettivo, porteranno all'attribuzione di un punteggio secondo la seguente tabella:

Totalmente raggiunto	(da 86 a 100%)	punteggio	100
Quasi completamente raggiunto	(da 61 a 85 %)	punteggio	75
Parzialmente raggiunto	(da 41 a 60%)	punteggio	50
Scarsamente raggiunto	(da 21 a 40%)	punteggio	25
Non attuato	(da 0 a 20%)	punteggio	0

Il punteggio così attribuito, moltiplicato per il corrispondente peso, darà il risultato ottenuto da ogni singolo obiettivo. La somma dei singoli risultati darà un valore finale da 0 a 100. Al fine della valutazione relativa agli obiettivi individuali sarà necessario applicare la corrispondente percentuale (da 0 a 100%) al voto massimo attribuibile pari a 20. Si riporta di seguito la scheda relativa agli obiettivi individuali del Responsabile di unità organizzativa.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il valutatore dovrà attribuire, ad ogni comportamento organizzativo osservato, una valutazione graduata secondo i seguenti 5 livelli:

**Totalmente inadeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti totalmente inadeguati e che evidenziano caratteristiche individuali completamente dissonanti rispetto a quelle richieste.

Punteggio pari a 0;

**Parzialmente adeguato:** Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi. Punteggio pari a 1;

**Adeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi. Punteggio pari a 2;

**Più che Adeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi. Punteggio pari a 3;

**Eccellente:** A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti. Punteggio pari a 4;

La valutazione riconosciuta, utilizzando la sotto riportata scheda di valutazione, assegnerà, di fatto, un punteggio da 0 a 4 ad ogni singolo comportamento. Il punteggio così assegnato, moltiplicato per il peso attribuito, diviso per quattro e arrotondato al secondo decimale, fornirà il voto pesato di ogni comportamento. La *valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi* sarà data dalla somma dei voti pesati con un valore complessivo che andrà da 0 a 100.

Al fine del calcolo della valutazione individuale sarà necessario moltiplicare il voto massimo attribuibile, pari a 30, con il risultato della valutazione dei comportamenti espresso in termini percentuali, arrotondato al secondo decimale.

SMVP - Performance comportamentale - Personale Responsabile di unità organizzativa COMPETENZE - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI PERSONALE CATEGORIA EP										
DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %	TOTALMENTE INADEGUATO (Voto: 0)	PARZIALMENTE ADEGUATO (Voto: 1)	ADEGUATO (Voto: 2)	PIU' CHE ADEGUATO (Voto: 3)	ECCELLENTE (Voto: 4)	Voto	Voto pesato %	
CAPACITA' DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisti incontrati nel proprio lavoro.	6,5								
	b) Definire le possibili alternative di soluzione.	6,5								
PUNTUALITA'	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (ad es. orari, contratto, procedure, ecc...).	5,5								
	b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvise.	6,5								
CAPACITA' ORGANIZZATIVA E GESTIONALE	a) Capacità di gestione delle risorse finanziarie assegnate secondo principi di efficienza e di efficacia	6,5								
	b) Capacità di distribuzione dei carichi di lavoro e di assegnazione degli obiettivi	6,5								
CAPACITA' DI UTILIZZO DELLE COMPETENZE NECESSARIE PER IL RUOLO RICOPERTO	a) Svolgere i compiti assegnati con competenza e precisione.	6,5								
	b) Fornire risultati adeguati agli standard.	5,5								
COMUNICAZIONE	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni.	6,5								
	b) Tempestiva e chiara comunicazione orale e scritta, formale ed informale	6,5								
RELAZIONE	a) Diponibilità all'ascolto dei propri collaboratori	5,5								
	b) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e alle relazioni con l'ambiente esterno e l'utenza	6,5								
COORDINAMENTO	a) Assegnare il lavoro in modo efficiente	5,5								
	b) Motivare adeguatamente i collaboratori creando un clima che favorisca il raggiungimento degli obiettivi	6,5								
CAPACITA' DI VALUTAZIONE	a) Condivisione degli obiettivi assegnati con i propri collaboratori	6,5								
	b) Differenziazione dei giudizi espressi	6,5								
Totale peso comportamenti (in percentuale)		100	TOTALE VALUTAZIONE COMPORTAMENTI							

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

La valutazione dei comportamenti organizzativi relativi ai Responsabili di Ufficio/Servizio si effettua misurando i seguenti comportamenti così come enunciati nella tabella che segue:

TABELLA 8 – *Comportamenti organizzativi cat. D*

DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).	5,5
	b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvise.	6,5
Accuratezza	a) Svolgere i compiti assegnati con precisione e attenzione al dettaglio.	6,5
	b) Fornire risultati adeguati agli standard.	5,5
Comunicazione	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni.	5,5
	b) Esporre con efficacia e trasmettere con chiarezza concetti.	6,5
Relazione	a) Lavorare in gruppo mettendo le proprie competenze al servizio dell'obiettivo.	5,5
	b) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e alle relazioni con l'ambiente esterno e l'utenza	6,5
Propositività e partecipazione	a) Individuare soluzioni innovative per migliorare il proprio lavoro, quello degli altri e quello del servizio.	6,5
	b) Partecipare in maniera attiva alle attività lavorative	6,5
Problem solving	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisti incontrati nel proprio lavoro.	6,5
	b) Definire le possibili alternative di soluzione.	6,5
Coordinamento	a) Assegnare il lavoro in modo efficiente	6,5
	b) Motivare adeguatamente i collaboratori creando un clima che favorisca il raggiungimento degli obiettivi	6,5
Capacità di Valutazione	a) Condivisione degli obiettivi assegnati	6,5
	b) Differenziazione dei giudizi espressi	6,5
Totale peso comportamenti (in percentuale)		<b>100</b>

Il valutatore dovrà attribuire, ad ogni comportamento organizzativo osservato, una valutazione graduata secondo i seguenti 5 livelli:

**Totalmente inadeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti totalmente inadeguati e che evidenziano caratteristiche individuali completamente dissonanti rispetto a quelle richieste.

Punteggio pari a 0;

**Parzialmente adeguato:** Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi. Punteggio pari a 1;

**Adeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi. Punteggio pari a 2;

**Più che Adeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi. Punteggio pari a 3;

**Eccellente:** A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti. Punteggio pari a 4;

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

La valutazione riconosciuta, utilizzando la sotto riportata scheda di valutazione, assegnerà, di fatto, un punteggio da 0 a 4 ad ogni singolo comportamento. Il punteggio così assegnato, moltiplicato per il peso attribuito, diviso per quattro e arrotondato al secondo decimale fornirà il voto pesato di ogni comportamento. La *valutazione dei comportamenti organizzativi* sarà data dalla somma dei voti pesati con un valore complessivo che andrà da 0 a 100.

Al fine del calcolo della valutazione individuale sarà necessario moltiplicare il voto massimo attribuibile, pari a 30, con il risultato della valutazione dei comportamenti espresso in termini percentuali, arrotondato al secondo decimale.

*Scheda personale categoria D responsabile di unità operativa con collaboratori:*

SMVP - Performance comportamentale - Personale Responsabile di unità organizzativa										
COMPETENZE - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI										
PERSONALE CATEGORIA D										
DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %	TOTALMENTE INADEGUATO (Voto: 0)	PARZIALMENTE ADEGUATO (Voto: 1)	ADEGUATO (Voto: 2)	PIU' CHE ADEGUATO (Voto: 3)	ECCELLENTE (Voto: 4)	Voto	Voto pesato	
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).	5,5								
	b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvise.	6,5								
Accuratezza	a) Svolgere i compiti assegnati con precisione e attenzione al dettaglio.	6,5								
	b) Fornire risultati adeguati agli standard.	5,5								
Comunicazione	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni.	5,5								
	b) Esporre con efficacia e trasmettere con chiarezza concetti.	6,5								
Relazione	a) Lavorare in gruppo mettendo le proprie competenze al servizio dell'obiettivo.	5,5								
	b) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e alle relazioni con l'ambiente esterno e l'utenza	6,5								
Propositività e partecipazione	a) Individuare soluzioni innovative per migliorare il proprio lavoro, quello degli altri e quello del servizio.	6,5								
	b) Partecipare in maniera attiva alle attività lavorative	6,5								
Problem solving	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisti incontrati nel proprio lavoro.	6,5								
	b) Definire le possibili alternative di soluzione.	6,5								
Coordinamento	a) Assegnare il lavoro in modo efficiente	6,5								
	b) Motivare adeguatamente i collaboratori creando un clima che favorisca il raggiungimento degli obiettivi	6,5								
Capacità di Valutazione	a) Condivisione degli obiettivi assegnati	6,5								
	b) Differenziazione dei giudizi espressi	6,5								
Totale peso comportamenti		100	TOTALE VALUTAZIONE COMPORTAMENTI				-			

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

Scheda personale categoria D responsabile di unità operativa senza collaboratori:

SMVP - Performance comportamentale - Personale Responsabile di unità organizzativa COMPETENZE - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI PERSONALE CATEGORIA D (senza collaboratori)									
DIMENSIONI DI VALUTAZIONE		PESO %	TOTALMENTE INADEGUATO (Voto: 0)	PARZIALMENTE ADEGUATO (Voto: 1)	ADEGUATO (Voto: 2)	PIU' CHE ADEGUATO (Voto: 3)	ECCELLENTE (Voto: 4)	Voto	Voto pesato
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).	7,6							
	b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvise.	8,7							
Accuratezza	a) Svolgere i compiti assegnati con precisione e attenzione al dettaglio.	8,7							
	b) Fornire risultati adeguati agli standard.	7,6							
Comunicazione	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni.	7,6							
	b) Esporre con efficacia e trasmettere con chiarezza concetti.	8,7							
Relazione	a) Lavorare in gruppo mettendo le proprie competenze al servizio dell'obiettivo.	7,6							
	b) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e alle relazioni con l'ambiente esterno e l'utenza	8,7							
Propositività e partecipazione	a) Individuare soluzioni innovative per migliorare il proprio lavoro, quello degli altri e quello del servizio.	8,7							
	b) Partecipare in maniera attiva alle attività lavorative	8,7							
Problem solving	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisti incontrati nel proprio lavoro.	8,7							
	b) Definire le possibili alternative di soluzione.	8,7							
Coordinamento	a) Assegnare il lavoro in modo efficiente	0							
	b) Motivare adeguatamente i collaboratori creando un clima che favorisca il raggiungimento degli obiettivi	0							
Capacità di Valutazione	a) Condivisione degli obiettivi assegnati	0							
	b) Differenziazione dei giudizi espressi	0							
Totale peso comportamenti		100	TOTALE VALUTAZIONE COMPORTAMENTI						

Scheda Riassuntiva Performance individuale Responsabile di unità organizzativa:

La seguente scheda è riassuntiva dei risultati ottenuti rispetto alle tre voci di valutazione e illustrativa del risultato di fine anno delle *performance* individuale del personale responsabile di unità organizzativa:

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE - RESPONSABILE DI AREA o strutture equiparate Personale di categoria "EP"			
Responsabile:			
Struttura:			
	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Performance della struttura organizzativa di cui si è responsabili		50	0
Risultato valutazione raggiungimento obiettivi individuali		20	0
Performance comportamentale: valutazione contributo, capacità e comportamenti		30	0
Performance individuale anno .....			0

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE - RESPONSABILE DI UFFICIO o strutture equiparate  
Personale di categoria "D"

Responsabile:

Struttura:

	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Performance della struttura organizzativa di cui si è responsabili		50	0
	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Risultato valutazione raggiungimento obiettivi individuali		20	0
	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Performance comportamentale: valutazione contributo, capacità e comportamenti		30	0
Performance individuale anno .....			RISULTATO 0

Il risultato della *performance* individuale del responsabile di struttura organizzativa sarà il valore a cui la contrattazione integrativa di Ateneo dovrà far riferimento per definire, ai sensi di quanto disposto dall'art. 42, comma 3, lettere f) e k), i criteri per l'attribuzione della retribuzione di risultato per il personale di categoria EP ed i criteri per l'attribuzione di un terzo dell'indennità di responsabilità per il personale di categoria D.

### 5.2.3. - Performance del personale titolare di funzione specialistica

Anche nella valutazione del personale titolare di funzione specialistica la percentuale di incidenza della performance di risultato (70%) è prevalente rispetto alla valutazione dei comportamenti organizzativi (30%) ma totalmente riconducibile alla valutazione degli obiettivi individuali.

#### Performance di risultato

Come detto la *performance* di risultato per il titolare di funzione specialistica è riconducibile alla valutazione dei soli obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale nel rispetto di quanto previsto dal vigente CCNL. Nel caso del titolare di funzioni specialistiche saranno individuabili un massimo di 3 obiettivi. Per ogni singolo obiettivo dovranno essere determinati l'indicatore ed il target (risultato) atteso e dovrà esse attribuito un peso ad ognuno di essi per un totale pari ad 1.

Gli obiettivi individuali assegnati dovranno essere condivisi con il valutato e dovranno essere oggetto di monitoraggio e di eventuale rimodulazione in corso d'anno.

I risultati (target) raggiunti alla fine del ciclo annuale, (gestione, misurazione e valutazione della *performance* organizzativa) per ogni singolo obiettivo, porteranno all'attribuzione di un punteggio secondo la seguente tabella:

Totalmente raggiunto	(da 86 a 100%)	punteggio	100
Quasi completamente raggiunto	(da 61 a 85 %)	punteggio	75
Parzialmente raggiunto	(da 41 a 60%)	punteggio	50
Scarsamente raggiunto	(da 21 a 40%)	punteggio	25
Non attuato	(da 0 a 20%)	punteggio	0

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il punteggio così attribuito, moltiplicato per il corrispondente peso, darà il risultato ottenuto da ogni singolo obiettivo. La somma dei singoli risultati darà un valore finale da 0 a 100. Al fine della valutazione relativa agli obiettivi individuali sarà necessario applicare la corrispondente percentuale (da 0 a 100%) al voto massimo attribuibile pari a 70.

Si riporta di seguito la scheda relativa agli obiettivi individuali del titolare della funzione specialistica:

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE: Obiettivi Individuali Titolare Funzione Specialistica

Responsabile: \_\_\_\_\_  
Struttura: \_\_\_\_\_

OBIETTIVO INDIVIDUALE	RISORSE ECONOMICHE-FINANZIARIE		INDICATORE	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	TARGET (Risultato) atteso	DATA	PESO	TARGET					RESULTATO
	Voci COAN e budget anno oppure scrivere senza oneri	Importo richiesto a budget anno _____						Totale	Quasi	Parzialmente	Scarsamente	Non	
								raggiunto (85/100%)	completamente raggiunto (61/85%)	raggiunto (41/60%)	raggiunto (21/40%)	attuato (0/20%)	
								100	75	50	25	0	0
													0
													0
													0
													0
													0
							1						0

### Valutazione Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi relativi ai titolari di funzione specialistica si effettua misurando i seguenti comportamenti così come enunciate nella tabella che segue:

TABELLA 9 – *Comportamenti organizzativi titolare funzione specialistica*

DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).	10
	b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvise.	11
Accuratezza	a) Svolgere i compiti assegnati con precisione e attenzione al dettaglio.	11
	b) Fornire risultati adeguati agli standard.	10
Comunicazione	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni.	8
	b) Esporre con efficacia e trasmettere con chiarezza concetti.	10
Propositività e partecipazione	a) Individuare soluzioni innovative per migliorare il proprio lavoro, quello degli altri e quello del servizio.	10
	b) Partecipare in maniera attiva alle attività lavorative	10
Problem solving	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisti incontrati nel proprio lavoro.	10
	b) Definire le possibili alternative di soluzione.	10
<b>Totale peso comportamenti</b>		<b>100</b>



## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il valutatore dovrà attribuire, ad ogni comportamento organizzativo osservato, una valutazione graduata secondo i seguenti 5 livelli:

**Totamente inadeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti totalmente inadeguati e che evidenziano caratteristiche individuali completamente dissonanti rispetto a quelle richieste.

Punteggio pari a 0;

**Parzialmente adeguato:** Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi. Punteggio pari a 1;

**Adeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi.

Punteggio pari a 2;

**Più che Adeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi. Punteggio pari a 3;

**Eccellente:** A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti. Punteggio pari a 4;

La valutazione riconosciuta, utilizzando la sotto riportata scheda di valutazione, assegnerà, di fatto, un punteggio da 0 a 4 ad ogni singolo comportamento:

SMVP - Performance comportamentale - Titolare Funzione Specialistica										
COMPETENZE - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI										
DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %	TOTALMENTE INADEGUATO (Voto: 0)	PARZIALMENTE ADEGUATO (Voto: 1)	ADEGUATO (Voto: 2)	PIÙ CHE ADEGUATO (Voto: 3)	ECCELLENTI (Voto: 4)	Voto	Voto pesato	
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).	10								
	b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvise.	11								
Accuratezza	a) Svolgere i compiti assegnati con precisione e attenzione al dettaglio.	11								
	b) Fornire risultati adeguati agli standard.	10								
Comunicazione	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni.	8								
	b) Esporre con efficacia e trasmettere con chiarezza concetti.	10								
Propositività e partecipazione	a) Individuare soluzioni innovative per migliorare il proprio lavoro, quello degli altri e quello del servizio.	10								
	b) Partecipare in maniera attiva alle attività lavorative.	10								
Problem solving	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisti incontrati nel proprio lavoro.	10								
	b) Definire le possibili alternative di soluzione.	10								
Totale peso comportamenti		100	TOTALE VALUTAZIONE COMPORTAMENTI						-	

Il punteggio così assegnato, moltiplicato per il peso attribuito, diviso per quattro (arrotondato al secondo decimale) fornirà il voto pesato di ogni comportamento. La *valutazione dei comportamenti organizzativi* sarà data dalla somma dei voti pesati con un valore complessivo che andrà da 0 a 100.

Al fine del calcolo della valutazione individuale sarà necessario moltiplicare il voto massimo attribuibile, pari a 30, con il risultato della valutazione dei comportamenti espresso in termini percentuali, arrotondato al secondo decimale

### Scheda Riassuntiva Performance individuale titolare di funzione specialistica

La seguente scheda è riassuntiva dei risultati ottenuti rispetto alle due voci di valutazione e illustrativa del risultato di fine anno delle *performance* individuale del personale titolare di funzione specialistica:

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE - Titolare Funzione Specialistica

Responsabile:

Struttura:

	Risultato scheda	PESO	RISULTATO		
Risultato valutazione raggiungimento obiettivi individuali		70	0		
	Risultato scheda	PESO	RISULTATO		
Performance comportamentale: valutazione contributo, capacità e comportamenti		30	0		
			<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>RISULTATO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table>	RISULTATO	0
RISULTATO					
0					
Performance individuale anno .....					

Il risultato della *performance* individuale del titolare delle funzioni specialistiche sarà il valore ai cui la contrattazione integrativa di Ateneo dovrà far riferimento, ai sensi di quanto disposto dall'art. 42, comma 3, lettere f), ai fini della definizione dei criteri per l'attribuzione della quota pari a un terzo dell'indennità di responsabilità spettante per l'incarico assegnato.

### 5.2.4 - Performance del personale dipendente non responsabile di unità organizzativa

Nella valutazione del personale non responsabile di unità organizzativa, a differenza delle precedenti posizioni, è la percentuale di incidenza dei comportamenti organizzativi (70%) ad essere prevalente rispetto alla valutazione degli obiettivi individuali o di gruppo (30%).

#### Performance di risultato

La *performance* di risultato per il personale non responsabile di unità organizzativa è riconducibile alla valutazione di obiettivi individuali o di gruppo assegnati dal diretto responsabile secondo i tempi e i modi previsti dal ciclo della *performance*. Per ogni singolo obiettivo dovranno essere determinati l'indicatore ed il target (risultato) atteso e dovrà essere attribuito un peso ad ognuno di essi per un totale pari ad 1. Gli obiettivi individuali assegnati dovranno essere condivisi con il valutato e dovranno essere oggetto di monitoraggio e di eventuale rimodulazione in corso d'anno. I risultati (target) raggiunti alla fine del ciclo annuale, (gestione, misurazione e valutazione della *performance* organizzativa) per ogni singolo obiettivo, porteranno all'attribuzione di un punteggio secondo la seguente tabella:

Totalmente raggiunto	(da 86 a 100%)	punteggio	100
Quasi completamente raggiunto	(da 61 a 85 %)	punteggio	75
Parzialmente raggiunto	(da 41 a 60%)	punteggio	50
Scarsamente raggiunto	(da 21 a 40%)	punteggio	25
Non attuato	(da 0 a 20 %)	punteggio	0

Il punteggio così attribuito, moltiplicato per il corrispondente peso, darà il risultato ottenuto da ogni singolo obiettivo. La somma dei singoli risultati darà un valore finale da 0 a 100. Al fine della

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

valutazione relativa agli obiettivi individuali sarà necessario applicare la corrispondente percentuale (da 0 a 100%) al voto massimo attribuibile pari a 30.

Si riporta di seguito la scheda relativa agli obiettivi individuali o di gruppo del personale non responsabile di unità organizzativa:

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE: Obiettivi Individuali personale non responsabile di unità organizzativa

Dipendente:

Struttura di appartenenza:

OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO ASSEGNATI								TARGET					RISULTATO
OBIETTIVO INDIVIDUALE O DI GRUPPO	Risorse economico-finanziarie		INDICATORE	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	TARGET (Risultato) atteso	DATA	PESO	Totalmente raggiunto (86/100%)	Quasi completamente raggiunto (61/85%)	Parzialmente raggiunto (41/60%)	Scarsamente raggiunto (21/40%)	Non attuato (0/20%)	
	Voci COAN e budget anno oppure scrivere senza oneri	Importo richiesto a budget anno _____						100	75	50	25	0	
												0	
												0	
												0	
												0	
												0	
						1						0	

### Valutazione comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi relativi al personale non responsabile di unità organizzativa si effettua misurando i seguenti comportamenti così come enunciati nella tabella che segue:

TABELLA 10 – *Comportamenti organizzativi personale non responsabile di unità organizzativa*

DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).	15
Relazione	a) Capacità di rapportarsi nel proprio gruppo di lavoro	10
	b) Mettere le proprie competenze al servizio dell'obiettivo	15
	c) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno e all'esterno del gruppo	15
Risultati	a) Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi in relazione alle tempistiche e alla razionalizzazione delle procedure	15
Impegno	a) Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati	15
	b) Disponibilità	15
<b>Totale peso comportamenti</b>		<b>100</b>

Il valutatore dovrà attribuire, ad ogni comportamento organizzativo osservato, una valutazione graduata secondo i seguenti 5 livelli:

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

**Totalmente inadeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti totalmente inadeguati e che evidenziano caratteristiche individuali completamente dissonanti rispetto a quelle richieste.

Punteggio pari a 0;

**Parzialmente adeguato:** Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi. Punteggio pari a 1;

**Adeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi. Punteggio pari a 2;

**Più che Adeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi. Punteggio pari a 3;

**Eccellente:** A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti. Punteggio pari a 4;

La valutazione riconosciuta, utilizzando la sotto riportata scheda di valutazione, assegnerà, di fatto, un punteggio da 0 a 4 ad ogni singolo comportamento:

SMVP - Performance comportamentale - Personale non responsabile COMPETENZE - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI PERSONALE CATEGORIA B, C, D e EP										
DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %	TOTALMENTE INADEGUATO (Voto:0)	PARZIALMENTE ADEGUATO (Voto:1)	ADEGUATO (Voto:2)	PIU' CHE ADEGUATO (Voto:3)	ECCELLENTE (Voto:4)	Voto	Voto pesato	
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).	15								
Relazione	a) Capacità di rapportarsi nel proprio gruppo di lavoro	10								
	b) Mettere le proprie competenze al servizio dell'obiettivo	15								
	c) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno e all'esterno del gruppo	15								
Risultati	a) Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi in relazione alle tempistiche e alla razionalizzazione delle procedure	15								
Impegno	a) Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati	15								
	b) Disponibilità	15								
Totale peso comportamenti		100	TOTALE VALUTAZIONE COMPORTAMENTI							-

Il punteggio così assegnato, moltiplicato per il peso attribuito, diviso per quattro e arrotondato al secondo decimale fornirà il voto pesato di ogni comportamento. La *valutazione dei comportamenti organizzativi* sarà data dalla somma dei voti pesati con un valore complessivo che andrà da 0 a 100. Al fine del calcolo della valutazione individuale sarà necessario moltiplicare il voto massimo attribuibile, pari a 70, con il risultato della valutazione dei comportamenti espresso in termini percentuali, arrotondato al secondo decimale.

### Scheda Riassuntiva Performance individuale personale non responsabile di unità organizzativa

La seguente scheda è riassuntiva dei risultati ottenuti rispetto alle due voci di valutazione e illustrativa del risultato di fine anno delle *performance* individuale del personale non responsabile di una unità organizzativa:

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE - Personale non responsabile di unità organizzativa

Dipendente:

Struttura di appartenenza:

	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Risultato valutazione raggiungimento obiettivi individuali o di gruppo		30	0
Performance comportamentale: valutazione contributo, capacità e comportamenti			
		70	0
Performance individuale anno .....			RISULTATO 0

Il risultato della *performance* individuale del personale responsabile di unità organizzativa (con esclusione del personale di cat. EP) e del personale non responsabile di unità organizzativa, (in entrambi casi tenuto conto della media aritmetica dei risultati di *performance* individuale ottenuti quali titolari di funzioni specialistiche o responsabili di più UU.OO.), sarà il valore a cui la Contrattazione Integrativa dovrà far riferimento nella definizione dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla *performance* individuale, tenendo conto di quanto stabilito dal C.C.N.L. di comparto 2016/2018 all'art. 20 "Differenziazione premi individuali".

In ogni caso, il risultato della *performance* individuale, dovrà essere parametro privilegiato per la definizione dei criteri per l'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali.