



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP)

Anno 2020

Redatto ai sensi dell'art. 7 c. 1 d.lgs. n.150 del 2009, così come aggiornato da d.lgs. n.74 del 2017

*Approvato dal Consiglio di Amministrazione del 15 aprile 2020
Parere positivo del Nucleo di Valutazione del 20 marzo 2020*



INDICE

1. PREMESSA	5
2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	6
3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE	10
4.1 FATTORI DI VALUTAZIONE	10
4.2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RIFERITA AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	10
4.2.1. <i>Assegnazione degli obiettivi</i>	10
4.2.2. <i>Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati</i>	10
4.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RIFERITA ALLE CAPACITÀ MANAGERIALI MESSE IN ATTO	11
4.3.1. <i>Individuazione capacità manageriali</i>	11
4.3.2. <i>Valutazione delle capacità manageriali</i>	11
4.4 VALUTAZIONE PERFORMANCE RIFERITA ALLA CAPACITÀ DI CREARE RETI INTERNE	11
4.5 ATTORI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	12
4.5.1. <i>Assegnazione obiettivi</i> :.....	12
4.5.2. <i>Valutazione complessiva</i> :	12
5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (DIRIGENTI E PTA)	13
5.1 OBIETTIVI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	13
5.2 CARATTERISTICHE DEL SISTEMA.....	13
5.3 FASI E ATTORI DEL PROCESSO	14
5.4 PERSONALE DIRIGENTE	16
5.4.1. <i>Obiettivi</i>	16
5.4.2. <i>Competenze manageriali</i>	17
5.4.3. <i>Valori organizzativi</i>	17
5.4.4. <i>Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato</i>	18
5.5 PERSONALE DI SECONDO LIVELLO	19
5.5.1. <i>Obiettivi</i>	19
5.5.2. <i>Competenze manageriali</i>	20
5.5.3. <i>Valori organizzativi</i>	20
5.5.4. <i>Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato</i>	21
5.6 PERSONALE DI TERZO LIVELLO	22
5.6.1. <i>Obiettivi</i>	22
5.6.2. <i>Valori organizzativi</i>	22
5.6.3. <i>Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance</i>	23
5.7 PERSONALE CON INCARICO DI FUNZIONE SPECIALISTICA	24
5.7.1 <i>Obiettivi</i>	24
5.7.2 <i>Valori organizzativi</i>	24
5.7.3 <i>Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance</i>	25
5.8 PERSONALE SENZA INCARICHI	26
5.8.1 <i>Valori organizzativi</i>	26
5.8.2 <i>Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance</i>	26
5.9 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	27
6. INCENTIVO ECONOMICO LEGATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	27
7. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO	28
8. MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA DEL SISTEMA E SUA APPLICAZIONE	29
ALLEGATI	30
ALLEGATO 1 – I VALORI ED I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	31
ALLEGATO 2 – LE COMPETENZE E I COMPORTAMENTI MANAGERIALI	35
ALLEGATO 3 – SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRIGENTI (I LIVELLO).....	39
ALLEGATO 3A – SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI (I LIVELLO) – VERIFICA INTERMEDIA.....	40



ALLEGATO 3B – SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI (I LIVELLO) – AUTOVALUTAZIONE E VERIFICA FINALE.....	43
ALLEGATO 4 – SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI PERSONALE DI II LIVELLO	47
ALLEGATO 4A – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DI II LIVELLO – VERIFICA INTERMEDIA.....	48
ALLEGATO 4B – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DI II LIVELLO – AUTOVALUTAZIONE E VERIFICA FINALE.....	51
ALLEGATO 5 – SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI PERSONALE DI III LIVELLO/FUNZIONE SPECIALISTICA	55
ALLEGATO 5A – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DI III LIVELLO/FUNZIONE SPECIALISTICA – VERIFICA INTERMEDIA.....	56
ALLEGATO 5B – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DI III LIVELLO/FUNZIONE SPECIALISTICA – AUTOVALUTAZIONE E VERIFICA FINALE	58
ALLEGATO 6 – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE SENZA INCARICHI – VERIFICA INTERMEDIA	61
ALLEGATO 6A – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE SENZA INCARICHI – AUTOVALUTAZIONE E VERIFICA FINALE .	62



1. Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) è lo strumento, delineato negli artt. 3 - 15 del Decreto Legislativo n.150/2009, così come modificato dal Decreto Legislativo n. 74/2017 attuativo della Riforma della Pubblica Amministrazione (di cui alla L. 124/2015 cd "riforma Madia"), attraverso il quale l'Ateneo regola il proprio ciclo di gestione della performance, pianificando, misurando e valutando annualmente la performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, nonché del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il ciclo di gestione della performance, tenuto conto del quadro normativo di riferimento, nonché degli indirizzi di carattere generale forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, avviene secondo modalità conformi alle direttive impartite dall'ANVUR per gli ambiti specifici di valutazione degli Atenei¹.

Il SMVP svolge principalmente le seguenti funzioni:

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

Il SMVP riguarda la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale del Direttore generale, dei Dirigenti e del personale tecnico amministrativo titolare di incarico responsabilità o di funzione specialistica, relativamente al contributo che la componente tecnico-amministrativa apporta agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni primarie di didattica, ricerca e terza missione.

In considerazione della positiva valutazione espressa dal Nucleo di Valutazione il 23 gennaio 2019 al SMVP 2019 e che attualmente non sono noti i risultati derivanti dall'applicazione del SMVP, l'Ateneo ha ritenuto di confermare la versione del SMVP vigente approvato il 1° febbraio 2019.

¹ Ai sensi del DL 21.06.2013, n. 69, art. 60, c. 2 le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università, precedentemente in capo alla CIVIT, sono state trasferite all'ANVUR, mentre ai sensi del DL 24.06.2014, n. 90, art. 19, c. 9, sono state trasferite al Dipartimento della Funzione Pubblica le competenze in materia di misurazione e valutazione della performance delle PA in generale; i compiti valutativi in materia di performance sono, quindi, svolti dall'ANVUR in conformità ai poteri di indirizzo, coordinamento e monitoraggio del Dipartimento della Funzione Pubblica.

2. Il ciclo di gestione della performance

L'Ateneo si sta muovendo verso un sistema integrato di programmazione che collega la fase di programmazione strategica, di competenza degli organi di governo, con la fase attuativa dei programmi che compete più alle strutture accademiche e alle strutture tecnico-amministrative.

Le diverse componenti dei processi di programmazione sono raggruppate secondo la logica dell'albero della performance, ovvero:

- ❑ la programmazione strategica si esplica nel Piano Strategico pluriennale d'Ateneo, che definisce le linee d'indirizzo e gli obiettivi strategici per il periodo di riferimento e nelle Politiche di Ateneo e programmazione dell'Offerta Formativa che definiscono appunto le politiche di qualità dell'offerta formativa;
- ❑ la programmazione attuativa della componente accademica è esplicitata nei Piani operativi di Ateneo (POA), nei Piani Operativi dei Dipartimenti (POD) e nei Piani Operativi delle Scuole (POS), documenti programmatici elaborati in coerenza con le linee di indirizzo e funzionali al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico;
- ❑ la programmazione attuativa della componente di servizio è esplicitata nel Piano integrato della performance della struttura gestionale, documento programmatico che individua obiettivi e azioni dell'area tecnico-amministrativa, anch'esso elaborato in coerenza con le linee di indirizzo e funzionale al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico, nonché dei Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole e sottoposto a monitoraggio e valutazione secondo i principi di cui al Sistema di Misurazione e Valutazione;
- ❑ la programmazione della destinazione delle risorse finanziarie (Bilancio di previsione pluriennale) e la programmazione del personale vengono definite in coerenza con la programmazione attuativa delle strategie d'Ateneo.

Il ciclo di gestione della performance della struttura tecnico amministrativa è regolato quindi dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, è integrato nel sistema di programmazione ed è coerente con il Modello di Assicurazione della qualità d'Ateneo.

I soggetti coinvolti nella definizione dei processi e degli obiettivi strategici e operativi sono:

- il **Rettore e gli organi collegiali centrali di indirizzo politico-amministrativo** individuano gli obiettivi strategici e i relativi ambiti di azione;
- i Direttori/Presidenti e gli organi dei/le **Dipartimenti/Scuole** individuano, coerentemente con gli obiettivi strategici, i propri obiettivi specifici e le azioni per raggiungerli;
- il **Direttore Generale**, che presidia i processi operativi e di servizio d'Ateneo, propone, in collaborazione con i **Dirigenti** e i Funzionari e in coerenza con il Piano strategico e tenuto anche conto degli obiettivi specifici dei Dipartimenti/Scuole gli obiettivi operativi del Piano delle performance della struttura tecnico amministrativa.
- il **Nucleo di Valutazione** fornisce sostegno agli organi di governo nella valutazione degli obiettivi e dei risultati conseguiti e, nel suo ruolo di Organismo indipendente di valutazione (OIV), vigila sullo svolgimento del ciclo di gestione della performance della struttura tecnico amministrativa;
- il **Presidio per l'Assicurazione della Qualità** svolge funzioni di consulenza agli organi di governo ed alle strutture dell'Ateneo ai fini dell'assicurazione della qualità e monitora i processi di AQ;
- gli **stakeholder** partecipano al processo attraverso indagini di soddisfazione, di clima organizzativo, *focus group* o altri strumenti.

Con il ciclo di gestione della performance l'Ateneo promuove la capacità di:

- inquadrare nel contesto della programmazione integrata d'Ateneo l'azione della struttura tecnico amministrativa;
- individuare i principali processi e i progetti di sviluppo da sottoporre a valutazione;
- definire, in coerenza con il Piano strategico, gli obiettivi relativi a processi e progetti di sviluppo;
- definire le modalità di associazione di indicatori di risultato, risultati attesi (target) e risorse agli obiettivi strategici e operativi;

- individuare gli strumenti di misurazione più idonei per verificare il raggiungimento degli obiettivi;
- rafforzare l'*accountability* sui diversi livelli organizzativi;
- realizzare le condizioni per il miglioramento delle performance in termini di economicità ed efficienza (ottimizzando i risultati con i mezzi a disposizione) e di efficacia (conseguendo gli obiettivi prefissati).

Il ciclo di gestione della performance della struttura gestionale, principale riferimento per il presente SMVP, è caratterizzato da una fase iniziale di programmazione, che si esplicita nel Piano della performance, da adottare annualmente entro il 31 gennaio, da una fase di gestione e di monitoraggio in itinere e da una fase di consuntivazione, che si conclude con la Relazione sulla performance, da adottare entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di rendicontazione.

Il ciclo della performance è finalizzato non solo al monitoraggio e valutazione della performance organizzativa, ma anche delle performance individuali (descritte nei successivi capitoli).

Calendario del Ciclo della performance

Atto / documento	Responsabile	Tempistica
SMVP	CdA dopo validazione NdV	prima dell'adozione del Piano delle Performance
Assegnazione obiettivi al Direttore Generale	CdA / Rettore	entro 31 gennaio
Piano Performance della struttura gestionale: assegnazione obiettivi organizzativi	CdA su proposta del Direttore Generale	entro 31 gennaio
Assegnazione obiettivi individuali	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dipartimento / Centro Responsabili di II livello	entro marzo
Valutazione dei risultati individuali <i>(riferiti all'esercizio precedente)</i>	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dipartimento / Centro Responsabili di II livello	entro marzo
Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	Nucleo di Valutazione	entro aprile
Relazione sulla Performance: valutazione performance organizzativa <i>(riferita all'esercizio precedente)</i>	CdA dopo validazione NdV	entro 30 giugno
Valutazione del risultato del Direttore Generale <i>(riferito all'esercizio precedente)</i>	CdA / Rettore / Nucleo di Valutazione	entro luglio

3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione e valutazione della performance organizzativa persegue le seguenti finalità:

- attuare politiche volte alla soddisfazione dei bisogni degli *stakeholder*, rilevando il grado di appagamento dei destinatari delle attività e dei servizi;
- attuare i piani e programmi definiti nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, nonché del livello di utilizzo delle risorse previsto;
- migliorare organizzazione e gestione dei servizi, con particolare riferimento al livello quali-quantitativo delle competenze professionali disponibili e la capacità di attuazione degli obiettivi organizzativi;
- rendere più efficiente l'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento dei costi ed alla riduzione dei tempi di svolgimento dei procedimenti amministrativi;
- elevare la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

La performance organizzativa esprime il risultato che l'organizzazione, nel complesso delle sue singole articolazioni, consegue rispetto agli obiettivi fissati.

La performance organizzativa viene monitorata prendendo in considerazione le seguenti macro dimensioni:

a) efficienza gestionale

La valutazione del grado di efficienza gestionale concerne la performance delle strutture in termini di volumi prodotti, risorse investite, modalità organizzative adottate, la cui rilevazione è collegata alla misurazione dei processi e alla loro parametrizzazione in termini reali e monetari.

Il sistema di controllo di gestione dell'Ateneo consente un adeguato monitoraggio degli indicatori di performance relativi a tale dimensione.

b) efficacia (outcome)

La valutazione del grado di efficacia riguarda la performance delle strutture in termini di capacità di produrre *output* che rispondano ai bisogni degli *stakeholder*.

Al fine di ottenerne una misurazione, vengono definiti, rilevati e monitorati gli indicatori di *outcome* associati agli obiettivi innovativi (progetti di sviluppo) e alle azioni delle singole Direzioni e Strutture, come individuate nel Piano delle performance.

c) qualità percepita dagli stakeholder (customer satisfaction)

La misurazione della qualità percepita dagli *stakeholder*, o *customer satisfaction*, viene realizzata tramite strumenti di raccolta mirata di *feedback* da parte degli utilizzatori dei servizi *core*.

Un esempio di tale misurazione è l'elaborazione dei risultati dei questionari del Progetto Good Practice, indagine condivisa con la maggior parte delle Università italiane, con l'obiettivo di rilevare il grado di soddisfazione di studenti, docenti e personale TA sui principali servizi dell'Ateneo, quali il front office studenti, l'orientamento e il *job placement*, i servizi per il diritto allo studio, l'internazionalizzazione, la fruizione degli spazi e delle attrezzature, le prestazioni bibliotecarie e i sistemi informativi. La metodologia e gli strumenti di rilevazione sono stati revisionati nel corso degli anni, per consentire il confronto, in ottica di *benchmarking*, tra i livelli di efficacia dei servizi erogati dall'Università con quelli di altri Atenei.

Tali indagini rappresentano uno strumento importante per i responsabili delle strutture, al fine di pianificare azioni correttive, di mantenimento o miglioramento dei servizi, in risposta a specifiche evidenze che emergono dall'analisi.

Operativamente la performance organizzativa viene misurata e valutata annualmente secondo le modalità riportate di seguito.

Il Piano Strategico individua per area strategica gli obiettivi strategici e i relativi ambiti di intervento. Sulla base di questa cornice, annualmente, nel Piano delle Performance sono assegnati alla struttura gestionale nel suo complesso e alle singole unità organizzative gli obiettivi operativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo.

In particolare, per ciascun obiettivo operativo vengono tracciati i seguenti elementi:



- a. l'obiettivo strategico pluriennale di riferimento e relativi indicatori e target;
- b. denominazione dell'obiettivo e sintetica descrizione;
- c. azioni da adottare;
- d. le unità organizzative coinvolte, con l'indicazione di quella di riferimento o capofila;
- e. indicatore (KPI);
- f. target a fine periodo di riferimento (KPG);
- g. baseline (*punto di partenza*);
- h. budget (*ove previsto*).

Inoltre, tali obiettivi operativi vengono anche declinati per unità organizzativa, indicando per ciascuno il peso percentuale rispetto alla prestazione attesa dalla struttura nel suo insieme.

Al fine di misurare e valutare la performance organizzativa a fine anno di riferimento, così come riportato nella Relazione sulla performance, vengono sintetizzati i risultati conseguiti nel precedente esercizio e il grado di raggiungimento degli obiettivi tenendo conto di indicatori, target di risultato (valore atteso) sia per singolo obiettivo che per unità organizzativa.

Per ragioni di omogeneità e confrontabilità tra i diversi obiettivi per rappresentare il grado di raggiungimento dell'obiettivo si ricorre alla seguente scala:

Grado di raggiungimento dell'obiettivo	Grado %
Totalmente raggiunto , cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	100 %
Sostanzialmente raggiunto , cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	90 %
Parzialmente raggiunto , cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	75 %
Scarsamente raggiunto , cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	50 %
Non raggiunto , cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	0 %

Il risultato per singola unità organizzativa si ottiene come sommatoria delle % di raggiungimento dei singoli obiettivi ponderate con i relativi pesi.



4. Misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale

La valutazione della performance del Direttore Generale è effettuata in base a quanto previsto dalla vigente normativa (D.M. 315/2011 e s.m.i., D. Lgs. 150/2009) ai fini della determinazione della Retribuzione di Risultato, pari al 20% del trattamento economico spettante.

4.1 Fattori di valutazione

Il sistema è strutturato nelle seguenti sezioni:

- a. **Obiettivi** (peso: **60%**): risultati conseguiti rispetto ai traguardi (target) prefissati relativi agli obiettivi assegnati.
- b. **Capacità manageriali** (peso: **30%**): rispondenza dei comportamenti organizzativi adottati rispetto al livello massimo (di riferimento) richiesto dal ruolo di capacità manageriali.
- c. **Capacità di creare reti interne** (peso: **10%**): capacità di interpretare in senso attuativo le linee e gli indirizzi politici e di essere perno di trasmissione tra la componente politica e accademica e quella gestionale (tecnico amministrativa) di ateneo, favorendo la creazione di reti interne.

4.2 Valutazione della performance riferita agli obiettivi assegnati

4.2.1. Assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati al Direttore generale, con un indicatore e un valore di risultato atteso (target). Possono essere obiettivi di performance organizzativa e/o di performance individuale, totalmente o parzialmente corrispondenti a obiettivi operativi inseriti nel "Piano della Performance della struttura gestionale" per il periodo di riferimento. Annualmente possono essere individuati altri risultati da raggiungere, non contenuti nel Piano della Performance in ragione di specifiche sopravvenienze.

I pesi assegnati ai singoli obiettivi vengono identificati dal Rettore in base alla rilevanza e complessità dell'obiettivo.

4.2.2. Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati

Gli obiettivi assegnati vengono valutati optando tra 4 livelli di valutazione, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo, in riferimento agli specifici target di riferimento:

1. **Raggiunto**: scostamento nullo rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target (**100%**).
2. **Parzialmente raggiunto**: discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target; lo scarto rispetto ai parametri di riferimento è piuttosto significativo e richiede tempi/attività aggiuntive per il conseguimento dei risultati (**70%**).
3. **Scarsamente raggiunto**: notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target; il risultato raggiunto è appena sufficiente per una valutazione positiva del raggiungimento dell'obiettivo (**30%**).
4. **Non raggiunto**: lo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo è totale e l'obiettivo non risulta in alcun modo raggiunto (**0%**).

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità on-off (100%-0%).



4.3 Valutazione della performance riferita alle capacità manageriali messe in atto

4.3.1. Individuazione capacità manageriali

Le capacità manageriali richieste al Direttore generale sono:

- leadership e capacità di delega;
- orientamento al risultato e all'utenza;
- capacità di pianificare e organizzare;
- capacità di favorire il lavoro di squadra;
- capacità di negoziazione e influenza;
- spirito di iniziativa e innovazione;
- capacità di gestione e attenzione allo sviluppo delle persone;
- sensibilità economica, ossia saper massimizzare l'utilizzazione efficace ed efficiente delle risorse economiche disponibili.

Al Direttore generale è richiesto di adottare comportamenti sempre adeguati ad esprimere la massima capacità manageriale.

I pesi assegnati alle singole capacità sono normalmente uguali tra loro; salvo diverse e motivate indicazioni del Rettore.

4.3.2. Valutazione delle capacità manageriali

La valutazione delle competenze manageriali del Direttore generale si focalizza sullo scarto fra il livello espresso con i propri comportamenti e quello atteso per la posizione ricoperta.

La valutazione delle singole competenze manageriali è effettuata in base alla frequenza dei comportamenti adeguati ad esprimere la massima capacità manageriale, secondo la scala seguente:

- sempre adeguati rispetto a quelli attesi (100%);
- molto spesso adeguati rispetto a quelli attesi (80%);
- per lo più adeguati rispetto a quelli attesi (50%);
- raramente adeguati rispetto a quelli attesi (0%).

La valutazione delle competenze manageriali, se non diversamente indicato, è ottenuta dalla media delle valutazioni delle singole competenze.

4.4 Valutazione performance riferita alla capacità di creare reti interne

La valutazione sulla capacità del Direttore generale di interpretare in senso attuativo le linee e gli indirizzi politici e di essere perno di trasmissione tra la componente politica e accademica e quella gestionale (tecnico amministrativa) di ateneo, favorendo la creazione di reti interne è effettuata in base allo scarto tra livello atteso e livello agito, secondo la scala seguente:

- scostamento nullo rispetto a quello atteso (100%);
- scostamento minimo rispetto a quello atteso (80%);
- scostamento significativo rispetto a quello atteso (50%);
- scostamento importante rispetto a quello atteso (0%).



4.5 Attori del processo di valutazione

4.5.1. Assegnazione obiettivi:

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, definisce gli obiettivi da assegnare al Direttore generale, i relativi indicatori con il target di risultato.

4.5.2. Valutazione complessiva:

Il Consiglio di amministrazione, su proposta del Rettore, valuta la performance del Direttore Generale. In particolare, il Rettore acquisisce la proposta di valutazione avanzata, sulla base della Relazione sulla performance organizzativa e di altro materiale a supporto, dal Nucleo di valutazione in merito al grado di conseguimento di risultati, valuta le capacità manageriali e la capacità di costruire reti interne e propone al Consiglio di amministrazione la valutazione complessiva del Direttore generale.

Il risultato finale rappresenta la media ponderata dei risultati conseguiti nelle singole sezioni.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della Retribuzione di Risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la Retribuzione di Risultato viene graduata come di seguito indicato. Qualora il livello della performance scendesse al di sotto del 60%, la retribuzione di risultato non sarà corrisposta.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Retribuzione di Risultato
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Buono	$85\% \leq punteggio < 95\%$	90%
Discreto	$75\% \leq punteggio < 85\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 75\%$	60%



5. Misurazione e valutazione della performance individuale (Dirigenti e PTA)

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale costituisce lo strumento con cui l'Ateneo valuta annualmente le performance del proprio personale dirigente e tecnico amministrativo e a cui assegna valenza positiva di sostegno ai processi di miglioramento dell'Ateneo stesso e di sviluppo professionale dei propri dipendenti.

I soggetti interessati dalla misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- a) **personale con incarico dirigenziale** (I livello);
- b) **personale responsabile di Area o di struttura complessa** (II livello);
- c) **personale responsabile di Ufficio** (III livello);
- d) **personale titolare di funzione specialistica**;
- e) **personale TA non titolare di incarico**.

5.1 Obiettivi della misurazione e valutazione della performance individuale

I principali obiettivi della misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- orientare l'azione manageriale, attraverso l'attribuzione di obiettivi coerenti con le strategie dell'organizzazione e funzionali al raggiungimento dei risultati attesi;
- orientare l'interpretazione del proprio ruolo professionale e incentivare l'adozione di comportamenti organizzativi coerenti con i valori dell'organizzazione e la visione di lungo periodo;
- rendere l'organizzazione - valutatore e valutato *in primis* - più consapevole delle esigenze di miglioramento, consentendo l'adozione di interventi mirati in campo organizzativo, gestionale e formativo;
- aumentare il livello di comunicazione e di confronto fra capi e collaboratori, sui temi concreti dei rispettivi ruoli professionali e dell'andamento del lavoro e dei programmi stabiliti, migliorando l'identificazione del singolo con lo spirito dell'organizzazione e incrementando il suo coinvolgimento e partecipazione agli obiettivi comuni;
- offrire una base di conoscenza, quanto più possibile trasparente, condivisa e oggettiva per l'applicazione delle politiche di incentivazione del merito.

5.2 Caratteristiche del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si basa sui seguenti principi:

- metodologia coerente con la finalità della valutazione;
- elementi di valutazione e relativi pesi differenziati per ruolo;
- responsabilità diffusa della valutazione;
- partecipazione attiva dei valutati al procedimento;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati del processo.

Il sistema è finalizzato sia a migliorare la performance organizzativa e a facilitare il raggiungimento degli obiettivi strategici di ateneo sia a sostenere lo sviluppo professionale del personale dirigente e tecnico amministrativo e a riconoscerne il merito.

Il sistema si basa quindi sui seguenti elementi di valutazione della performance individuale:

- a) assegnazione di **obiettivi** e valutazione dei risultati conseguiti dalla persona;

gli obiettivi assegnati devono riguardare il miglioramento di indicatori di efficienza o di efficacia, quale ad

esempio il miglioramento di un processo consolidato o la realizzazione di progetti di sviluppo;

ove consentito dalla tipologia e dimensione dell'unità organizzativa, è opportuna l'assegnazione di obiettivi comuni, in modo da incentivare lo scambio di informazioni, la collaborazione e l'omogeneità operativa fra i diversi settori;

gli obiettivi assegnati devono essere:

- ✓ significativi (non marginali);
- ✓ corrispondenti a funzioni effettive assegnate al valutato;
- ✓ dotati di indicatori e target adeguati a misurarne il conseguimento;
- ✓ con descrizione di indicatori chiaramente comprensibile e target, basato su valori storici, sfidante;
- ✓ assegnati a seguito di condivisione di indicatori e target fra valutatore e valutato.

- b) individuazione delle **competenze manageriali** richieste dal ruolo e valutazione della coerenza dei comportamenti della persona assegnata a quel ruolo;

I comportamenti valutati devono essere concreti e osservati, esemplificati con la rilevazione di episodi reali di cui il valutato sia stato un effettivo protagonista; l'osservazione dei comportamenti consente di valutare l'efficacia con cui la persona ha svolto il ruolo assegnatoli;

- c) individuazione dei **valori organizzativi** e valutazione della coerenza dei comportamenti della persona rispetto ai valori;

I comportamenti valutati devono essere concreti e osservati, esemplificati con la rilevazione di episodi reali di cui il valutato sia stato un effettivo protagonista; l'osservazione dei comportamenti consente di valutare il rispetto e l'adattamento ai 'valori aziendali' dei singoli dipendenti.

Il sistema si basa sul principio della **responsabilità diffusa della valutazione**, secondo cui ogni responsabile è chiamato a valutare i propri collaboratori diretti, rispondendo della correttezza e regolarità delle valutazioni espletate al proprio 'capo', da cui sarà, a sua volta, valutato. Questo al fine di accrescere una diffusa consapevolezza del ruolo organizzativo rivestito, rendere più effettivo il risultato della valutazione e consentire un reale meccanismo di comunicazione e *feedback* fra capo e collaboratore.

Altro elemento fondamentale è la **partecipazione attiva dei valutati** con il ricorso all'autovalutazione, per aumentare il grado di compartecipazione del valutato al processo di valutazione, elevare la consapevolezza individuale rispetto ai margini di miglioramento e facilitare la condivisione dei risultati con il valutatore.

La **trasparenza** e la **pubblicità** dei criteri usati e dei risultati del processo costituiscono un elemento fondamentale del sistema e una garanzia a tutela di tutto il personale. A tal fine vengono utilizzati strumenti informatici snelli e flessibili atti a rispondere alle esigenze dell'intero sistema, soprattutto per rendere più efficiente la comunicazione e la partecipazione di valutatori e valutati nelle singole fasi del processo.

5.3 Fasi e attori del processo

Il processo prevede le seguenti fasi:

1. assegnazione degli obiettivi individuali: nell'ambito di un incontro di condivisione ampio e approfondito, il valutatore e il valutato condividono i risultati attesi in termini di maggiore efficienza e qualità del servizio, le conseguenti azioni da adottare, i tempi e le risorse necessarie, gli eventuali interventi correttivi e le modalità di monitoraggio da seguire;
2. monitoraggio periodico: nel corso dell'anno, almeno un incontro ad hoc fra valutato e valutatore per un esame congiunto dei risultati raggiunti, dei comportamenti tenuti, delle difficoltà eventualmente riscontrate e degli interventi correttivi da adottare;



3. autovalutazione del valutato sui risultati conseguiti e/o sui comportamenti tenuti a fine periodo il valutato elabora una autovalutazione sui propri risultati e comportamenti e la sottopone al valutatore;
4. coordinamento a livello di Ateneo: raccolta ed esame, da parte del team di monitoraggio, di tutte le ipotesi di valutazioni, per una verifica della correttezza di processo e del grado di omogeneità di applicazione dei criteri adottati;
5. restituzione e chiusura: incontro conclusivo fra valutato e valutatore, nel corso del quale il valutatore fornisce un *feedback* complessivo sulla valutazione e prevede un eventuale piano di miglioramento e sviluppo delle competenze del valutato.

In fase di prima applicazione, si terrà - tra la fase n.3, di autovalutazione, e la fase n. 4, di coordinamento d'Ateneo - un momento di ipotesi di consuntivazione dei risultati; cioè il valutatore, a fine periodo, valuterà i risultati conseguiti e i comportamenti tenuti nel complesso dell'attività professionale dal valutato, tenendo conto del risultato dell'autovalutazione.

Il processo di valutazione interessa i seguenti soggetti:

- **Direttore Generale** indica, coerentemente con gli obiettivi strategici del piano delle performance della struttura gestionale, le direttrici verso cui muoversi nell'assegnare gli obiettivi a cascata.
- **Responsabile RU** è responsabile del processo e garante della regolarità delle procedure adottate, nonché garante dell'omogeneità di applicazione del sistema e della valutazione tra le diverse strutture d'Ateneo; attiva procedure atte a garantire la condivisione e la conoscenza del sistema da parte di tutto il personale e risponde della loro efficacia, utilizza le informazioni e i risultati di processo nella programmazione della formazione e dello sviluppo del personale, è responsabile della corretta applicazione ed erogazione degli eventuali effetti retributivi incentivanti.
- **Team di monitoraggio** (*formato dal responsabile RU e da altre risorse esperte e competenti in materia di valutazione del personale*) ha compiti di monitoraggio e di verifica della corretta funzionalità del sistema e delle piattaforme informatiche dedicate e supporta il responsabile RU nell'ordinaria gestione e reporting del processo.
- **Valutatore** (*ogni dipendente con una posizione organizzativa di coordinamento, compresi i Direttori di Dipartimento e Centro*) assegna gli obiettivi ai propri collaboratori quando previsto, risponde della accuratezza e correttezza delle valutazioni effettuate, è responsabile del regolare andamento del processo per la struttura diretta in particolare sulla regolarità dei momenti di comunicazione e *feedback* previsti dal processo; accede alla piattaforma informatica e provvede personalmente agli input necessari.
- **Valutato**: (*tutti i dipendenti dirigenti e TA nel loro ruolo di valutati*) hanno la responsabilità dell'accuratezza e correttezza delle informazioni e delle valutazioni a loro richieste dalle fasi di self-assessment.

5.4 Personale dirigente

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a) **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati** (peso = 50%);
- b) **coerenza comportamenti rispetto alle competenze manageriali attese** (peso = 30%);
- c) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = 20%).

5.4.1. Obiettivi

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati dal Direttore generale ai dirigenti sono, di norma, obiettivi già contenuti nel Piano delle performance della struttura gestionale.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione;
- iv. individuare il target di riferimento per determinare il pieno raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio del periodo, viene effettuata a fine periodo una valutazione del risultato effettivamente conseguito.

Il risultato è calcolato in base alla percentuale del risultato conseguito rispetto al target fissato all'inizio del periodo:

- **totalmente raggiunto**, cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 90%*) = **100%**;
- **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre l'80% e fino al 90%*) = **90%**;
- **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
- **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
- **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: fino al 50%*) = **0%**.

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità on-off (100%-0%).

La valutazione dei risultati conseguiti è ottenuta dalla somma delle % di raggiungimento moltiplicate per il peso assegnato ai singoli obiettivi.



5.4.2. Competenze manageriali

Definizione delle competenze manageriali

Per ogni competenza manageriale individuata viene indicato, in una coerenza di sistema, il livello atteso per la specifica posizione ricoperta, secondo la logica seguente:

- livello atteso 5 : competenza attesa **di riferimento** a livello d'Ateneo;
- livello atteso 4 : competenza attesa **di ottimo livello**; con conoscenze teoriche approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste;
- livello atteso 3 : competenza attesa **di buon livello**; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate pluriennale;
- livello atteso 2 : competenza attesa **di livello intermedio**; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate;
- livello atteso 1 : competenza attesa **di livello base**; con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali.

Valutazione delle competenze manageriali

La valutazione delle competenze manageriali si focalizza sullo scarto fra il livello espresso con i propri comportamenti dal valutato e quello atteso per la posizione ricoperta; il punteggio assegnato per ogni competenza dipende perciò dal grado di rispondenza al livello richiesto di competenza manageriale.

Nell'ottica del miglioramento continuo, in concomitanza di tale valutazione, il valutatore è chiamato a fornire al valutato eventuali indicazioni per la crescita e lo sviluppo delle competenze considerate.

La valutazione delle singole competenze manageriali è effettuata in base allo scarto tra livello atteso e livello agito, secondo la scala seguente:

- **scostamento nullo** rispetto a quello atteso (piena corrispondenza) = **100%**;
- **scostamento parziale** rispetto a quello atteso (scarto di 1 livello) = **80%**;
- **scostamento significativo** rispetto a quello atteso (scarto di 2 livelli) = **50%**;
- **scostamento molto significativo** rispetto a quello atteso (scarto ≥ 3 livelli) = **0%**;

La valutazione delle competenze manageriali è ottenuta dalla media delle valutazioni delle singole competenze. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad una competenza, la valutazione di quella competenza non viene considerata nel calcolo della media.

5.4.3. Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale**: comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente**: comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica**: comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza**: comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati



osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

5.4.4. Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle tre dimensioni considerate.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato viene graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Retribuzione di Risultato
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Molto Buono	$90\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Buono	$85\% \leq punteggio < 90\%$	90%
Più che Discreto	$80\% \leq punteggio < 85\%$	85%
Discreto	$70\% \leq punteggio < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 70\%$	70%

Viene comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.



5.5 Personale di secondo livello

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a) **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = 50%);
- b) **coerenza comportamenti rispetto alle competenze manageriali attese** (peso = 20%);
- c) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = 30%).

5.5.1. Obiettivi

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati dai responsabili diretti (Direttore generale, dirigenti o responsabili accademici) possono essere obiettivi contenuti nel Piano delle performance o possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione;
- iv. individuare il target di riferimento per determinare il pieno raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio del periodo, viene effettuata a fine periodo una valutazione del risultato effettivamente conseguito.

Il risultato è calcolato in base alla percentuale del risultato conseguito rispetto al target fissato all'inizio del periodo:

- **totalmente raggiunto**, cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 90%*) = **100%**;
- **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre l'80% e fino al 90%*) = **90%**;
- **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
- **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
- **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: fino al 50%*) = **0%**.

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità on-off (100%-0%).

La valutazione dei risultati conseguiti sarà ottenuta dalla somma delle % di raggiungimento moltiplicate per il peso assegnato ai singoli obiettivi.



5.5.2. Competenze manageriali

Definizione delle competenze manageriali

Per ogni competenza manageriale individuata viene indicato, in una coerenza di sistema, il livello atteso per la specifica posizione ricoperta, secondo la logica seguente:

- livello atteso 5 : competenza attesa **di riferimento** a livello d'Ateneo;
- livello atteso 4 : competenza attesa **di ottimo livello**; con conoscenze teoriche approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste;
- livello atteso 3 : competenza attesa **di buon livello**; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate pluriennale;
- livello atteso 2 : competenza attesa **di livello intermedio**; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate;
- livello atteso 1 : competenza attesa **di livello base**; con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali.

Valutazione delle competenze manageriali

La valutazione delle competenze manageriali si focalizza sullo scarto fra il livello espresso con i propri comportamenti dal valutato e quello atteso per la posizione ricoperta; il punteggio assegnato per ogni competenza dipende perciò dal grado di rispondenza al livello richiesto di competenza manageriale.

Nell'ottica del miglioramento continuo, in concomitanza di tale valutazione, il valutatore è chiamato a fornire al valutato eventuali indicazioni per la crescita e lo sviluppo delle competenze considerate.

La valutazione delle singole competenze manageriali è effettuata in base allo scarto tra livello atteso e livello agito, secondo la scala seguente:

- **scostamento nullo** rispetto a quello atteso (piena corrispondenza) = **100%**;
- **scostamento parziale** rispetto a quello atteso (scarto di 1 livello) = **80%**;
- **scostamento significativo** rispetto a quello atteso (scarto di 2 livelli) = **50%**;
- **scostamento molto significativo** rispetto a quello atteso (scarto ≥ 3 livelli) = **0%**;

La valutazione delle competenze manageriali è ottenuta dalla media delle valutazioni delle singole competenze. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad una competenza, la valutazione di quella competenza non viene considerata nel calcolo della media.

5.5.3. Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale**: comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente**: comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica**: comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza**: comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati



osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

5.5.4. Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle tre dimensioni considerate.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato viene graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Retribuzione di Risultato
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Molto Buono	$90\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Buono	$85\% \leq punteggio < 90\%$	90%
Più che Discreto	$80\% \leq punteggio < 85\%$	85%
Discreto	$70\% \leq punteggio < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 70\%$	70%

Viene comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.



5.6 Personale di terzo livello

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a) **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = **40%**);
- b) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **60%**).

5.6.1. Obiettivi

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati dai responsabili diretti possono essere obiettivi contenuti nel Piano delle performance o possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione;
- iv. individuare il target di riferimento per determinare il pieno raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio del periodo, viene effettuata a fine periodo una valutazione del risultato effettivamente conseguito.

Il risultato è calcolato in base alla percentuale del risultato conseguito rispetto al target fissato all'inizio del periodo:

- **totalmente raggiunto**, cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 90%*) = **100%**;
- **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre l'80% e fino al 90%*) = **90%**;
- **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
- **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
- **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: fino al 50%*) = **0%**.

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità on-off (100%-0%).

La valutazione dei risultati conseguiti sarà ottenuta dalla somma delle % di raggiungimento moltiplicate per il peso assegnato ai singoli obiettivi.

5.6.2. Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi



I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

5.6.3. Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle due dimensioni considerate.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato viene graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Retribuzione di Risultato
Ottimo	<i>punteggio</i> \geq 95%	100%
Molto Buono	$90\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 95%	95%
Buono	$85\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 90%	90%
Più che Discreto	$80\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 85%	85%
Discreto	$70\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 80%	80%
Soglia	$60\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 70%	70%

Viene comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.



5.7 Personale con incarico di funzione specialistica

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a) **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = **40%**);
- b) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **60%**).

5.7.1 Obiettivi

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati dai responsabili diretti (Direttore generale, dirigenti o responsabili accademici) possono essere obiettivi contenuti nel Piano delle performance o possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione;
- iv. individuare il target di riferimento per determinare il pieno raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio del periodo, viene effettuata a fine periodo una valutazione del risultato effettivamente conseguito.

Il risultato è calcolato in base alla percentuale del risultato conseguito rispetto al target fissato all'inizio del periodo:

- **totalmente raggiunto**, cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 90%*) = **100%**;
- **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre l'80% e fino al 90%*) = **90%**;
- **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
- **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
- **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: fino al 50%*) = **0%**.

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità on-off (100%-0%).

La valutazione dei risultati conseguiti sarà ottenuta dalla somma delle % di raggiungimento moltiplicate per il peso assegnato ai singoli obiettivi.

5.7.2 Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi



I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

5.7.3 Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle due dimensioni considerate.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato viene graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Retribuzione di Risultato
Ottimo	<i>punteggio</i> \geq 95%	100%
Molto Buono	$90\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 95%	95%
Buono	$85\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 90%	90%
Più che Discreto	$80\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 85%	85%
Discreto	$70\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 80%	80%
Soglia	$60\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 70%	70%

Viene comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.



5.8 Personale senza incarichi

La valutazione interessa la seguente dimensione:

- a) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = 100%)

5.8.1 Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **90%**;
- **coerenza parziale:** comportamenti manifestati abbastanza coerenti con il valore organizzativo = **75%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

5.8.2 Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance

Il **risultato finale** è pari al risultato conseguito nella dimensione considerata.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione degli incentivi economici legati alla performance è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia l'erogazione degli incentivi economici viene graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Incentivo Performance
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Buono	$85\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Discreto	$75\% \leq punteggio < 85\%$	90%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 75\%$	80%

Qualora il livello della performance risulti inferiore del 60%, viene escluso ogni incentivo economico per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione.



5.9 Procedura di conciliazione

Qualora il responsabile diretto (valutatore) ravvisi, in corso d'anno, un andamento fino a quel momento negativo o significativamente peggiorativo della prestazione del dipendente, deve darne preavviso al dipendente stesso. Alla comunicazione farà seguito un colloquio con l'interessato allo scopo di individuare possibili azioni correttive, le quali dovranno essere debitamente annotate e documentate a cura del valutatore.

Nell'eventualità che sorga un conflitto tra valutatore e valutato che comporti una valutazione finale negativa della performance individuale è prevista una procedura interna di conciliazione. Si intende negativa una valutazione che inibisca l'erogazione di un incentivo economico legato alla performance.

In tale ultima eventualità, il dipendente ha 15 giorni di tempo, a decorrere dalla data di chiusura della procedura di valutazione, per trasmettere al Direttore Generale ed al proprio dirigente di riferimento (dirigente o responsabile accademico) formale e motivato reclamo. Successivamente, il Direttore Generale, o suo delegato, sentito il responsabile della struttura e il valutato – che può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale – si pronuncia definitivamente sulla materia con propria determinazione.

6. Incentivo economico legato alla performance organizzativa

Al raggiungimento di determinati livelli di qualità nei servizi erogati dall'Ateneo è prevista l'erogazione di un incentivo per il personale appartenente alle categorie B, C e D.

I relativi indicatori e i valori target di riferimento sono:

- a) **grado di raggiungimento degli obiettivi operativi del Piano delle performance:** il grado di raggiungimento si determina con la percentuale degli obiettivi che sono stati raggiunti (>90%) sul totale degli obiettivi;
 - indicatore \geq al 75% (3 su 4): distribuzione del 100%.
 - indicatore compreso tra il 65% e il 74%: distribuzione dell'80%.
- b) **sostenibilità economico-finanziaria (ISEF):** tale indicatore, che consente di valutare l'equilibrio della gestione economica e finanziaria dell'Ateneo, deve risultare maggiore di 1 (DLgs 49/2012 e DM 47/2013).
- c) **Customer satisfaction sui servizi erogati:** l'indicatore, acquisito dalle indagini di soddisfazione di studenti e docenti sui servizi ad essi erogati, viene determinato dalla media delle risposte sulla "soddisfazione complessiva" (questionari *Good Practice*). Il criterio si articola in due componenti: il livello medio di soddisfazione complessiva (misurato con scala di Likert da 1 a 6) e il miglioramento rispetto alla precedente valutazione. Il valore assunto dalle singole componenti determina in quale proporzione viene distribuita la quota spettante:
 - Livello medio compreso fra 3 e 3,5 e miglioramento SI: distribuzione del 80%.
 - Livello medio compreso fra 3 e 3,5 e miglioramento NO: distribuzione del 60%.
 - Livello medio compreso fra 3,6 e 6 e miglioramento SI: distribuzione del 100%.
 - Livello medio compreso fra 3,6 e 6 e miglioramento NO: distribuzione del 80%.

Il livello minimo raggiunto dal servizio deve essere almeno pari a 3.

Non saranno tenuti in considerazione i risultati dei questionari che non dovessero raggiungere una partecipazione minima del 25% degli aventi diritto.

In sintesi, l'incentivo economico legato alla performance organizzativa è correlato al valore del target raggiunto secondo i seguenti parametri:

Criterio		Livello minimo	Incentivo		
a)	Obiettivi del Piano delle performance	65% degli obiettivi raggiunti (target $\geq 90\%$)	Obiettivi raggiunti (target $\geq 90\%$)	fra 65% e 74%	80%
				$\geq 75\%$	100%
b)	Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)	ISEF = 1	ISEF ≥ 1		100%
c)	Customer satisfaction dei servizi erogati (compilazione minima questionari: 25% degli aventi diritto)	Livello medio di soddisfazione complessiva sui servizi valutati ≥ 3	Livello medio	Miglioramento	
			da 3 a 3,5	SI	80%
				NO	60%
			da 3,6 a 6	SI	100%
NO	80%				

L'erogazione del fondo è subordinata al contemporaneo raggiungimento dei livelli minimi previsti sui tre parametri sopra considerati.

Il peso di ciascun indicatore, da definire al fine di determinare l'importo complessivo di incentivazione per la performance organizzativa, è oggetto di contrattazione sindacale.

L'erogazione dell'incentivo economico legato alla performance organizzativa viene graduata in relazione al livello raggiunto nella valutazione della **performance individuale** di ciascun dipendente secondo i range di seguito indicati:

Livello Performance individuale	Range valutazione	% incentivo Performance da riconoscere
Ottimo	<i>punteggio $\geq 90\%$</i>	100%
Buono	<i>$80\% \leq \text{punteggio} < 80\%$</i>	90%
Discreto	<i>$70\% \leq \text{punteggio} < 80\%$</i>	80%
Soglia	<i>$60\% \leq \text{punteggio} < 70\%$</i>	70%

Viene comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.

7. Misurazione e valutazione del Benessere organizzativo

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati.

Realizzare indagini sul benessere organizzativo significa rilevare ed analizzare gli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell'ente, nonché la percezione dei dipendenti del rispetto di detti standard.

Le indagini hanno le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

Più in particolare, gli ambiti in esame sono: la sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro-correlato, le discriminazioni, l'equità dell'amministrazione, la carriera e lo sviluppo professionale, il lavoro svolto, le relazioni con i colleghi, la valutazione del superiore gerarchico, le pratiche di valutazione delle



performance individuali, il contesto lavorativo e la circolazione delle informazioni, il senso di appartenenza all'ateneo, la conoscenza e condivisione degli obiettivi dell'ateneo.

Tali indagini rappresentano, per l'Università di Verona, un input fondamentale per programmare azioni correttive, di mantenimento o miglioramento del benessere organizzativo, finalizzate al miglioramento qualitativo dei risultati della propria comunità lavorativa.

8. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione

Il SMVP viene pubblicato nell'apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata "Amministrazione trasparente", unitamente ai dati relativi alla retribuzione dei Dirigenti (trattamento fondamentale e trattamento accessorio), all'ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla performance, all'ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché all'analisi del grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009, art. 11, c. 8, l. d).

Sempre on line, nella sezione Amministrazione trasparente, sono pubblicati, inoltre, tutti i documenti disponibili che danno conto dell'andamento gestionale delle strutture organizzative, quali il Piano della Performance (comprensivo del piano di prevenzione della corruzione e del programma per la trasparenza e l'integrità), la Relazione sulla Performance, la Relazione del Nucleo di valutazione sull'andamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.



ALLEGATI



Allegato 1 – I Valori ed i comportamenti organizzativi

I valori costituiscono la traduzione di “come” gli obiettivi strategici di Ateneo debbano essere raggiunti, definendo il “modo d’essere” ideale auspicato per i comportamenti di ogni singolo dipendente e un “corridoio comportamentale virtuoso” all’interno del quale agire in modo coerente con quanto atteso a livello organizzativo.

Attraverso questa codifica, l’Ateneo definisce e comunica a tutti i dipendenti quali sono i migliori e più utili comportamenti per raggiungere nel modo più efficace possibile gli obiettivi organizzativi.

I Valori d’Ateneo

I valori codificati del personale dirigente e tecnico amministrativo dell’Università di Verona sono:

1. cura del servizio;
2. apertura al cambiamento;
3. collaborazione;
4. responsabilità individuale;
5. approccio positivo e costruttivo.

1. Cura del servizio

La soddisfazione dei nostri utenti è la nostra missione.

Per questa ragione investiamo le nostre energie nel capire i loro bisogni osservandoli dal loro punto di vista, puntando così a soddisfarli in modo completo.

Vogliamo offrire servizi di qualità e per questo non ci accontentiamo di fare, ma vogliamo fare bene, garantendo qualità e tempestività.

Nell’organizzare i servizi puntiamo al miglioramento continuo assicurando una forte focalizzazione sulla generazione di valore in tutto ciò che facciamo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- lavorare con accuratezza (fare bene le cose);
- essere puntuali;
- ascoltare con empatia gli utenti del servizio e farsi parte attiva nel soddisfare le loro esigenze;
- garantire il rispetto delle scadenze e dei livelli di servizio, impegnandosi per migliorarne gli standard;
- semplificare l’accesso al servizio;
- non lasciare le richieste inevase;
- predisporre documenti chiari ed efficaci per il target di riferimento;
- valutare e organizzare anche gli aspetti comunicativi e di processo del servizio.



2. Apertura al cambiamento

L'Università di Verona è votata all'innovazione.

Per questo vogliamo che i nostri servizi, il nostro operato e il nostro ambiente di lavoro siano l'espressione di un'innovazione continuamente ricercata.

Siamo consapevoli che i risultati più ambiziosi si raggiungono intraprendendo strade nuove; ci impegniamo quindi a pensare in modo innovativo cercando soluzioni sempre più efficaci, ispirandoci anche alle migliori pratiche dei contesti esterni universitari e non.

Crediamo nella creatività delle persone e nel contributo generativo che ogni singolo individuo può esprimere.

Siamo sempre in viaggio alla ricerca di strade nuove da percorrere.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- mettersi in discussione;
- evitare logiche di consuetudine;
- confrontarsi con le best practice;
- avere una predisposizione mentale aperta alle novità;
- essere disponibile a reingegnerizzare i processi;
- accettare con positività e fiducia nuovi incarichi;
- partecipare attivamente ai processi di semplificazione;
- essere aperti all'individuazione dei vantaggi della tecnologia;
- sostenere i cambiamenti, anche se proposti da altri.

3. Collaborazione

Sappiamo che la condivisione degli obiettivi, la fattiva collaborazione, il lavoro di squadra per raggiungerli e il senso di appartenenza fanno la differenza sui risultati e sulla soddisfazione nostra e dei nostri utenti.

Puntiamo quindi ad assicurare relazioni professionali di rispetto, di fiducia e lealtà tra le persone con l'obiettivo di generare rapporti più produttivi nell'interesse del nostro Ateneo e dei suoi *stakeholder*.

Crediamo nell'utilità dell'ascolto e della considerazione delle diverse opinioni; per questo ci dedichiamo a motivare e dare feedback a utenti, colleghi e collaboratori, cercando di fornire risposte adeguate alle necessità e alle aspettative di ognuno.

Siamo consapevoli che il risultato globale valga più di quello del singolo. Ognuno è parte di un tutto e tutti condividono gli stessi obiettivi.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- essere leali, rispettare le persone ed evitare le frasi killer;
- ascoltare;
- rispettare le regole dell'organizzazione;
- ascoltare per comprendere fino in fondo i problemi e le richieste e saper agire di conseguenza;
- condividere conoscenze e informazioni;
- condividere le responsabilità;
- sostenere le richieste di aiuto.



4. Responsabilità individuale

Consapevoli di gestire un servizio pubblico, agiamo per il bene comune con senso etico e istituzionale, avendo come riferimento le declinazioni attuative della mission definite degli organi di governo dell'Ateneo.

Ambiamo ad essere un'organizzazione solida e credibile agli occhi di chi interagisce con noi; per questo ci facciamo tutti parte attiva, ognuno con il proprio ruolo, nel consolidare, con intelligenza e spirito di iniziativa, la nostra credibilità.

Vogliamo superare la cultura del semplice adempimento, puntando alla flessibilità attraverso l'uso intelligente e di buon senso delle regole interne.

Orientiamo e finalizziamo le nostre azioni al continuo miglioramento dell'Ateneo e dei servizi offerti.

Siamo inoltre consapevoli dell'importanza dell'esempio e della coerenza dei nostri comportamenti nei confronti dei colleghi e dei collaboratori.

Ci impegniamo ogni giorno a mantenere le nostre competenze tecniche e gestionali ai più alti livelli attraverso lo studio e l'aggiornamento continuo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- agire con senso etico;
- tutelare l'immagine dell'Ateneo ed essere leali nei suoi confronti e in chi lo rappresenta;
- essere consapevoli della propria corresponsabilità sulla qualità del servizio;
- farsi carico della soluzione dei problemi anche quando non espressamente richiesto;
- finalizzare le proprie azioni al miglioramento dell'ateneo e dei suoi servizi e non solo al rispetto della norma;
- rispettare gli impegni presi;
- gestire i vincoli normativi cercando soluzioni semplici per l'utente usando ragionevolezza;
- provvedere ad un autonomo e continuo aggiornamento delle proprie competenze professionali;
- saper valutare con onestà intellettuale il proprio lavoro;
- essere d'esempio;
- dare feedback efficaci a tutti i propri interlocutori.

5. Approccio positivo e costruttivo

Vogliamo cercare di anticipare i problemi e i bisogni degli utenti e più in generale degli *stakeholder* al fine di pianificare per tempo le azioni più opportune.

Ciascuno di noi si fa parte attiva nel trovare, proporre ed implementare soluzioni, garantendo la risoluzione dei problemi e la soddisfazione dei nostri utenti.

Siamo consci dell'importanza della gestione costruttiva degli errori, delle valutazioni delle performance individuali e dell'opportunità che siano utilizzate come occasione di apprendimento e crescita professionale; siamo anche consapevoli del ruolo fondamentale della condivisione dei successi così come dei piccoli miglioramenti.

È nostro preciso impegno quello di migliorare ogni giorno il clima organizzativo del nostro ambiente di lavoro.



Esempi di comportamenti osservabili associati:

- pianificare per tempo azioni opportune;
- avere spirito d'iniziativa;
- essere orientati alla soluzione dei problemi;
- non temere il confronto;
- condividere il merito per i successi ottenuti e gli sforzi profusi;
- considerare i rilievi come opportunità di crescita;
- sostenere le decisioni prese, anche se diverse dalle proprie;
- alimentare un clima di lavoro sereno e costruttivo.



Allegato 2 – Le competenze e i comportamenti manageriali

Le competenze sono caratteristiche individuali intrinseche di una persona causalmente collegate a una prestazione superiore in un determinato ruolo, costituite da motivazioni, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze ed abilità.

Avere la possibilità di identificare le competenze manageriali che un'organizzazione si attende per un determinato ruolo, permette di comprenderne le caratteristiche intrinseche, in assenza delle quali il ruolo non può essere agito in modo efficace.

Le competenze manageriali d'Ateneo

Le competenze manageriali fondamentali identificate per le persone aventi incarichi di responsabilità (dirigenti e personale di secondo livello) dell'Università di Verona sono le seguenti:

1. leadership e delega;
2. orientamento al risultato;
3. pianificazione e organizzazione;
4. lavoro di squadra;
5. negoziazione e influenza;
6. iniziativa e innovazione;
7. gestione e sviluppo delle persone;

1. Leadership e delega

Capacità di guidare, ispirare e orientare i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi di funzione, all'interno della più ampia logica strategica dell'Ateneo e attraverso un uso efficace della propria influenza positiva, affidando ai propri collaboratori quelle parti di responsabilità specifiche, necessarie al raggiungimento del miglior risultato complessivo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. fornire le linee di comportamento ed esserne un esempio per colleghi e collaboratori;
- b. reagire attivamente e costruttivamente nelle situazioni, soprattutto se eccezionali o di crisi;
- c. promuovere il coinvolgimento e la partecipazione;
- d. creare impegno e spinta verso i risultati;
- e. curare la comunicazione con i collaboratori e con i colleghi;
- f. adottare una visione complessiva e sistemica del proprio lavoro e del proprio ruolo;
- g. trasmettere una visione chiara degli obiettivi dell'Ateneo;
- h. coinvolgere e motivare i collaboratori in direzione degli obiettivi di funzione;
- i. delegare compiti e responsabilità per sviluppare la crescita dei collaboratori;
- j. creare il giusto equilibrio tra delega e controllo.

2. Orientamento al risultato

Capacità di agire misurandosi con standard di eccellenza sia interni che esterni, definendo per se stessi e per i propri collaboratori obiettivi sfidanti in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, assumendosi il rischio e la responsabilità delle decisioni prese.



Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. mantenere una costante focalizzazione sugli obiettivi dei processi di competenza;
- b. porre per se stessi e i propri collaboratori obiettivi sfidanti, sostenendoli nell'azione;
- c. essere resilienti di fronte agli ostacoli, rifiutandosi di arrendersi;
- d. stabilire parametri di miglioramento, operando in una logica di vantaggio collettivo;
- e. ricercare, ai fini del miglioramento, il confronto con l'interno e l'esterno;
- f. prendere le decisioni correlate alle proprie responsabilità, in una logica di interesse complessivo;
- g. considerare i rischi e i vantaggi delle diverse alternative d'azione;
- h. assumersi la responsabilità degli errori propri e della propria organizzazione.

3. Pianificazione e organizzazione

Capacità di individuare le azioni più idonee al perseguimento degli obiettivi della propria funzione, organizzando a tal fine le risorse disponibili secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità, nel rispetto del tempo assegnato e considerando le priorità di intervento e di azione relativamente agli obiettivi strategici di Ateneo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. conoscere e comunicare in modo chiaro gli obiettivi dell'Ateneo e della propria funzione;
- b. stabilire le priorità di lavoro in ordine di importanza;
- c. definire gli obiettivi utilizzando la logica SMART;
- d. esplicitare in modo chiaro le responsabilità necessarie ad ottenere un risultato;
- e. fissare tempi e modalità nell'esecuzione dei progetti, definendo con chiarezza i risultati attesi;
- f. scomporre in parti più semplici e affrontabili i problemi e gli obiettivi complessi;

4. Lavoro di squadra

Capacità e desiderio di lavorare in collaborazione con gli altri, valorizzando le differenze individuali e la condivisione delle informazioni, collaborando in un'ottica di integrazione interfunzionale tra soggetti e unità organizzative anche esterne all'Ateneo e favorendo la collaborazione, la lealtà e lo spirito di appartenenza.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. valorizzare i vantaggi dell'operare in squadra, incentivando il lavoro di gruppo;
- b. identificarsi come parte del sistema organizzativo per raggiungere l'obiettivo comune;
- c. integrare le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri;
- d. coinvolgere i collaboratori nelle decisioni;
- e. sollecitare idee e opinioni, anche divergenti, utili per prendere le migliori decisioni;
- f. mantenere le persone informate e aggiornate sui processi riguardanti il lavoro di gruppo;
- g. riconoscere pubblicamente i meriti individuali dei propri collaboratori.

5. Negoziazione e influenza

Capacità di gestire situazioni di confronto o di competizione attraverso la conduzione di trattative che portino a convincere, influenzare e orientare il comportamento di colleghi e collaboratori, sia interni che esterni, in direzione di soluzioni di reciproco interesse nell'ambito dei margini di manovra dati dal contesto.

Esempi di comportamenti osservabili associati:



- a. mantenere relazioni efficaci con tutte le parti interessate durante le negoziazioni;
- b. mantenere un clima collaborativo tra le parti contrapposte;
- c. rimanere focalizzati sul contenuto, e non sulle persone;
- d. gestire con efficacia situazioni di confronto o competizione;
- e. condurre con autorevolezza trattative che richiedono mediazione;
- f. incentivare la discussione aperta del confronto al fine di risolverla;
- g. identificare aree di mutuo interesse e beneficio per gli obiettivi comuni (logica win - win);
- h. comprendere le posizioni e le esigenze di ciascuna delle parti;
- i. far valere la propria posizione senza la necessità di imporre il proprio potere gerarchico.

6. Iniziativa e innovazione

Capacità di intraprendere azioni senza essere forzati dagli eventi, sapendo cogliere i cambiamenti, le innovazioni, le nuove tecniche e i nuovi metodi di lavoro, uscendo dagli schemi rigidi, predefiniti e conosciuti al fine di ottenere miglioramenti nei risultati dei processi e delle risorse gestite.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. individuare margini di azione e di miglioramento identificando nuove strade e soluzioni;
- b. introdurre buone pratiche da contesti esterni e trasferire le proprie all'esterno;
- c. agire con efficacia senza essere forzati dalle situazioni;
- d. prendere l'iniziativa e le decisioni conseguenti nei casi di incertezza;
- e. sfruttare le opportunità e le conoscenze in modo non tradizionale o consueto;
- f. fare ricorso a tecniche e a modalità di lavoro creative ed innovative;
- g. riuscire a prevedere problemi non evidenti agli altri, preparandosi ad affrontarli.

7. Gestione e sviluppo delle persone

Saper valutare le caratteristiche attitudinali dei collaboratori, stimolandone lo sviluppo delle relative capacità e competenze, per il miglioramento delle loro prestazioni e dell'efficienza di tutta l'organizzazione, monitorandone i progressi, correggendoli, sostenendoli e incoraggiandoli nel loro sviluppo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. valorizzare le attitudini e le abilità dei collaboratori;
- b. perseguire la crescita personale e professionale dei collaboratori;
- c. saper valutare con onestà intellettuale le prestazioni e i comportamenti dei propri collaboratori e fornire feedback su di essi al fine di consolidare quelli positivi;
- d. correggere i risultati e i comportamenti negativi senza riferirsi alla persona;
- e. esprimere aspettative positive sul futuro;
- f. fornire ai collaboratori strumenti, informazioni e risorse per migliorare le proprie abilità;
- g. dare direttive o dimostrazioni ragionate nel quadro di una strategia di sviluppo;
- h. fornire incoraggiamento e supporto ai collaboratori;
- i. manifestare la convinzione che tutti possono apprendere e migliorarsi;

Livelli di responsabilità organizzativa e competenze manageriali attese

Nel Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale d'Ateneo la valutazione delle competenze manageriali è circoscritta al personale dirigente (primo livello organizzativo) ed al personale con incarico di responsabilità del secondo livello organizzativo, secondo la parametrizzazione seguente:



Livello organizzativo	Competenze manageriali attese
Dirigenti (I livello)	Leadership e delega
	Orientamento al risultato
	Pianificazione e organizzazione
	Lavoro di squadra
	Negoziazione e influenza
	Iniziativa e innovazione
	Gestione e sviluppo delle persone
Responsabili di II livello	Orientamento al risultato
	Pianificazione e organizzazione
	Lavoro di squadra
	Iniziativa e innovazione
	Gestione e sviluppo delle persone



Allegato 3 – Scheda Assegnazione Obiettivi Individuali Dirigenti (I livello)

Scheda Obiettivi Individuali	Anno _____
------------------------------	------------

Nominativo	
Posizione	

Obiettivi

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)
1					
2					
3					
4					
5					

Data Colloquio	
----------------	--

Firma Responsabile	
--------------------	--

Firma Incaricato	
------------------	--



Allegato 3a – Scheda Valutazione Dirigenti (I livello) – Verifica Intermedia

Valutazione Dirigenti (I livello)	Valutazione Anno _____
-----------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	

Sezione Obiettivi

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)
1					
2					
3					
4					
5					



Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--

Sezione Competenze manageriali

N. Competenza	Competenza manageriale richiesta	Livello atteso
1	Orientamento al risultato	4
2	Pianificazione e organizzazione	4
3	Lavoro di squadra	4
4	Iniziativa e innovazione	4
5	Gestione e sviluppo delle persone	4
6	Leadership e delega	4
7	Negoziazione e influenza	4



Note su Verifica Intermedia

Sezione Valori

N. Valore	Valori organizzativi
1	Cura del servizio
2	Apertura al cambiamento
3	Collaborazione
4	Responsabilità individuale
5	Approccio positivo e costruttivo



Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--

Data Verifica	
---------------	--

Allegato 3b – Scheda Valutazione Dirigenti (I livello) – Autovalutazione e Verifica Finale

Valutazione Dirigenti (I livello)	Valutazione Anno _____
-----------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	

Sezione Obiettivi (50% del totale)



N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)	Grado di raggiungimento (min 1 – max 5)	
						Autovalutazione ed eventuali note	Valutazione del Responsabile
1							
2							
3							
4							
5							

Livello	LEGENDA
5	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
4	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
3	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
2	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
1	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

Sezione Competenze manageriali (30% del totale)



N. Competenza	Competenza manageriale richiesta	Livello atteso	Verifica Finale	
			Autovalutazione Livello agito (min 1 – max 5)	Valutazione del Responsabile Livello agito (min 1 – max 5)
1	Orientamento al risultato	4		
2	Pianificazione e organizzazione	4		
3	Lavoro di squadra	4		
4	Iniziativa e innovazione	4		
5	Gestione e sviluppo delle persone	4		
6	Leadership e delega	4		
7	Negoziazione e influenza	4		

Livello	LEGENDA
5	Competenza di riferimento a livello d'Ateneo
4	Competenza di ottimo livello, con conoscenze teoriche approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste
3	Competenza di buon livello, con conoscenze teoriche e di problematiche correlate pluriennali
2	Competenza di livello intermedio, con conoscenze teoriche e di problematiche correlate
1	Competenza di livello base, con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali

Note su Autovalutazione	
Note su Verifica Finale	



Sezione Valori (20% del totale)

N. Valore	Valori organizzativi	Verifica Finale	
		Autovalutazione Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 4)	Valutazione del Responsabile Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 4)
1	Cura del servizio		
2	Apertura al cambiamento		
3	Collaborazione		
4	Responsabilità individuale		
5	Approccio positivo e costruttivo		

Livello	LEGENDA
4	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
3	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
2	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
1	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

Note su Autovalutazione	
Note su Verifica Finale	



Data Valutazione _____

Allegato 4 – Scheda Assegnazione Obiettivi Individuali Personale di II livello

Scheda Obiettivi Individuali Anno _____

Nominativo _____
Posizione _____

Obiettivi

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)
1					
2					
3					
4					
5					

Data Colloquio _____

Firma Responsabile _____



Firma Incaricato	
------------------	--

Allegato 4a – Scheda Valutazione Personale di II livello – Verifica Intermedia

Valutazione Personale di II livello	Valutazione Anno _____
-------------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	

Sezione Obiettivi

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)
1					
2					
3					
4					
5					



Note su Verifica Intermedia

Sezione Competenze manageriali

N. Competenza	Competenza manageriale richiesta	Livello atteso
1	Orientamento al risultato	3
2	Pianificazione e organizzazione	3
3	Lavoro di squadra	3
4	Iniziativa e innovazione	3
5	Gestione e sviluppo delle persone	3



Note su Verifica Intermedia

Sezione Valori

N. Valore	Valori organizzativi
1	Cura del servizio
2	Apertura al cambiamento
3	Collaborazione
4	Responsabilità individuale



N. Valore	Valori organizzativi
5	Approccio positivo e costruttivo

Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--

Data Verifica	
---------------	--

Allegato 4b – Scheda Valutazione Personale di II livello – Autovalutazione e Verifica Finale

Valutazione Personale di II livello	Valutazione Anno _____
-------------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	



Sezione Obiettivi (50% del totale)

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)	Grado di raggiungimento (min 1 – max 5)	
						Autovalutazione ed eventuali note	Valutazione del Responsabile
1							
2							
3							
4							
5							

Livello	LEGENDA
5	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
4	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
3	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
2	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
1	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

Sezione Competenze manageriali (20% del totale)



N. Competenza	Competenza manageriale richiesta	Livello atteso	Verifica Finale	
			Autovalutazione ed eventuali note Livello agito (min 1 – max 5)	Valutazione del Responsabile Livello agito (min 1 – max 5)
1	Orientamento al risultato	3		
2	Pianificazione e organizzazione	3		
3	Lavoro di squadra	3		
4	Iniziativa e innovazione	3		
5	Gestione e sviluppo delle persone	3		

Livello	LEGENDA
5	Competenza di riferimento a livello d'Ateneo
4	Competenza di ottimo livello, con conoscenze teoriche approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste
3	Competenza di buon livello, con conoscenze teoriche e di problematiche correlate pluriennali
2	Competenza di livello intermedio, con conoscenze teoriche e di problematiche correlate
1	Competenza di livello base, con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali



Sezione Valori (30% del totale)

N. Valore	Valori organizzativi	Verifica Finale	
		Autovalutazione Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 4)	Valutazione del Responsabile Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 4)
1	Cura del servizio		
2	Apertura al cambiamento		
3	Collaborazione		
4	Responsabilità individuale		
5	Approccio positivo e costruttivo		

Livello	LEGENDA
4	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
3	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
2	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
1	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

Note su Autovalutazione	
Note su Verifica Finale	



Data Valutazione

Allegato 5 – Scheda Assegnazione Obiettivi Individuali Personale di III livello/Funzione specialistica

Scheda Obiettivi Individuali Anno _____

Nominativo
Posizione

Obiettivi

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)
1					
2					
3					
4					
5					

Data Colloquio

Firma Responsabile

Firma Incaricato



Allegato 5a – Scheda Valutazione Personale di III livello/Funzione specialistica – Verifica Intermedia

Valutazione Personale di III livello/Funzione specialistica	Valutazione Anno _____
---	------------------------

Nominativo	
Posizione	

Sezione Obiettivi

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)
1					
2					
3					
4					
5					



Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--

Sezione Valori

N. Valore	Valori organizzativi
1	Cura del servizio
2	Apertura al cambiamento
3	Collaborazione
4	Responsabilità individuale
5	Approccio positivo e costruttivo



Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--

Data Verifica	
---------------	--

Allegato 5b – Scheda Valutazione Personale di III livello/Funzione specialistica – Autovalutazione e Verifica Finale

Valutazione Personale di III livello/Funzione specialistica	Valutazione Anno _____
---	------------------------

Nominativo	
Posizione	

Sezione Obiettivi (40% del totale)



N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)	Grado di raggiungimento (min 1 – max 5)	
						Autovalutazione ed eventuali note	Valutazione del Responsabile
1							
2							
3							
4							
5							

Livello	LEGENDA
5	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
4	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
3	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
2	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
1	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

Sezione Valori (60% del totale)



N. Valore	Valori organizzativi	Verifica Finale	
		Autovalutazione Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 4)	Valutazione del Responsabile Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 4)
1	Cura del servizio		
2	Apertura al cambiamento		
3	Collaborazione		
4	Responsabilità individuale		
5	Approccio positivo e costruttivo		

Livello	LEGENDA
4	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
3	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
2	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
1	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

Note su Autovalutazione	
Note su Verifica Finale	

Data Valutazione



Allegato 6 – Scheda Valutazione Personale senza incarichi – Verifica Intermedia

Valutazione Personale senza incarichi	Valutazione Anno _____
---------------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	

N. Valore	Valori organizzativi
1	Cura del servizio
2	Apertura al cambiamento
3	Collaborazione
4	Responsabilità individuale
5	Approccio positivo e costruttivo

Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--

Data Verifica	
---------------	--



Allegato 6a – Scheda Valutazione Personale senza incarichi – Autovalutazione e Verifica Finale

Valutazione Personale senza incarichi	Valutazione Anno _____
---------------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	

N. Valore	Valori organizzativi	Verifica Finale	
		Autovalutazione Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 5)	Valutazione del Responsabile Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 5)
1	Cura del servizio		
2	Apertura al cambiamento		
3	Collaborazione		
4	Responsabilità individuale		
5	Approccio positivo e costruttivo		

Livello	LEGENDA
5	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
4	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
3	Coerenza Parziale: comportamenti manifestati <u>abbastanza</u> coerenti con il valore organizzativo
2	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
1	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

Note su Autovalutazione	
-------------------------	--



Note su Verifica Finale	
----------------------------	--

Data Valutazione	
------------------	--