



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



INDICE

1. PREMESSA.....	4
2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	4
3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	6
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	7
4.1 OBIETTIVI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	7
4.2 CARATTERISTICHE DEL SISTEMA	7
4.3 FASI E ATTORI DEL PROCESSO.....	9
4.4 PERSONALE DIRIGENTE	9
4.4.1 <i>Obiettivi</i>	10
4.4.2 <i>Competenze manageriali</i>	10
4.4.3 <i>Valori organizzativi</i>	11
4.4.4 <i>Valutazione complessiva</i>	11
4.5 PERSONALE DI SECONDO LIVELLO	12
4.5.1 <i>Obiettivi</i>	12
4.5.2 <i>Competenze manageriali</i>	12
4.5.3 <i>Valori organizzativi</i>	13
4.5.4 <i>Valutazione complessiva</i>	14
4.6 PERSONALE DI TERZO LIVELLO	14
4.6.1 <i>Obiettivi</i>	14
4.6.2 <i>Valori organizzativi</i>	15
4.6.3 <i>Valutazione complessiva</i>	15
4.7 PERSONALE CON INCARICO DI FUNZIONE SPECIALISTICA.....	15
4.7.1 <i>Obiettivi</i>	15
4.7.2 <i>Valori organizzativi</i>	16
4.7.3 <i>Valutazione complessiva</i>	16
4.8 PERSONALE SENZA INCARICHI	17
4.8.1 <i>Valori organizzativi</i>	17
4.8.2 <i>Valutazione complessiva</i>	17
4.9 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	17
5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	18
6. MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA DEL SISTEMA E SUA APPLICAZIONE.....	18
ALLEGATI	19
ALLEGATO 1 – I VALORI ED I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	20
ALLEGATO 2 – LE COMPETENZE E I COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....	24
ALLEGATO 3 – SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI (I LIVELLO)	28
ALLEGATO 4 – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DI II LIVELLO	31
ALLEGATO 5 – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DI III LIVELLO	34
ALLEGATO 6 – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE CON INCARICO DI FUNZIONE SPECIALISTICA	36
ALLEGATO 7 – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE SENZA INCARICHI.....	38

1. Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (*di seguito: SMVP*) è lo strumento, delineato negli artt. 3 - 9 del Decreto Legislativo n.150/2009, attraverso il quale l'Ateneo alimenta il proprio ciclo di gestione della performance; ogni amministrazione pubblica è tenuta "a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti", secondo modalità conformi alle direttive impartite dal Dipartimento della funzione pubblica, per gli ambiti generali, e 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.

L'Ateneo con questo documento modifica il SMVP, adottato in prima applicazione dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 10 dicembre 2010, per stimolare comportamenti organizzativi volti a promuovere l'orientamento ai processi ed alla qualità dei servizi ai molteplici *stakeholder* dell'Ateneo e per adattarlo agli intercorsi mutamenti del contesto organizzativo, quali ad esempio l'adozione del Piano strategico 2016-2019 con cui l'Ateneo ha formalizzato in modo organico ed in coerenza con la mission statutaria, i propri indirizzi e obiettivi strategici.

2. Il ciclo di gestione della performance

L'Ateneo si sta muovendo verso un sistema integrato di pianificazione 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, coerente con la programmazione ministeriale (L. 43/2005) e con l'attuazione di politiche per l'assicurazione della qualità, si esplica nel Piano Strategico pluriennale d'Ateneo, che definisce le linee d'indirizzo e assicura la coerenza delle azioni messe in atto dalle singole strutture, accademiche e di servizio, nel periodo di riferimento;
- il Modello di Assicurazione della Qualità definisce obiettivi, soggetti e procedure del sistema di qualità per didattica, ricerca, terza missione e amministrazione, in raccordo con disposizioni normative e Linee guida ANVUR;
- il Documento di Progettazione dell'Offerta Formativa definisce e struttura l'attivazione di nuovi corsi di studio;
- la programmazione attuativa della componente accademica è esplicitata nei Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole, documenti programmatici elaborati in coerenza con le linee di indirizzo e funzionali al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico, sottoposti a monitoraggio e valutazione tramite le procedure AVA, ai sensi del D. Lgs. n. 19/2012;
- 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

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 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

programmazione del personale vengono definite in coerenza con la programmazione attuativa delle strategie d'Ateneo.

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

- il **Rettore** e **gli organi collegiali centrali di indirizzo politico-amministrativo** individuano gli obiettivi strategici e i relativi ambiti di azione;
- i **Dipartimenti/Scuole** con i **Direttori/Presidenti** 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 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 nel monitoraggio dei risultati conseguiti e, nel suo ruolo di Organismo indipendente di valutazione (OIV)², 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.

Tale impianto programmatico non può che incidere sull'assetto specifico del ciclo di gestione della performance della struttura gestionale, impattando sui connessi documenti di programmazione attuativa e di rendicontazione ed imponendo un aggiornamento delle logiche sottese: l'adozione di un nuovo SMVP si inserisce in questo nuovo contesto di opportunità di ripensamento d'insieme e strutturale della gestione del ciclo delle performance.

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 integrato della performance, da adottare annualmente entro il 31 gennaio, da una fase 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 quindi al monitoraggio e valutazione della performance organizzativa e delle performance individuali così come descritte nei successivi capitoli.

² Ai sensi della legge n. 240/2010, di riforma del sistema universitario, il Nucleo di Valutazione, organo di ateneo responsabile della verifica complessiva della qualità della formazione e della ricerca, assolve anche le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, di cui all'art.14 del D. Lgs. 150/2009, nell'ambito della valutazione della performance.

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, 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.

d) ranking nazionali e internazionali

L'analisi e il monitoraggio degli indicatori e il trend dei relativi valori utilizzati dai diversi ranking nazionali ed internazionali, nonché quelli utilizzati dal MiUR ai fini premiali e quelli individuati dall'ANVUR ai fini dell'accREDITAMENTO, rappresentano uno strumento fondamentale per l'Ateneo al fine di individuare i possibili margini di miglioramento e le azioni correttive opportune ad un alto impatto sul livello percepito, dalla pubblica opinione, di performance organizzativa dell'Ateneo.

4. Misurazione e valutazione della performance individuale

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**.

4.1 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.

4.2 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.

4.3 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.

4.4 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%).

4.4.1. 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%**.

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

4.4.2. 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.

4.4.3. 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.

4.4.4. Valutazione complessiva

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

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

4.5 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%**).

4.5.1. 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%**.

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

4.5.2. 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.

4.5.3. 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.

4.5.4. Valutazione complessiva

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

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

4.6 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%).

4.6.1. 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%**.

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

4.6.2. 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.

4.6.3. Valutazione complessiva

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

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

4.7 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%**).

4.7.1. 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%**.

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

4.7.2. 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.

4.7.3. Valutazione complessiva

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

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

4.8 Personale senza incarichi

La valutazione interessa la seguente dimensione:

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

4.8.1 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.

4.8.2 Valutazione complessiva

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

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

4.9 Procedure di conciliazione

Si considerano procedure di conciliazione tutte le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance, secondo principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Qualora durante il colloquio di valutazione si registrassero delle discordanze tra il parere del valutatore e quello del valutato in merito alla valutazione dei risultati conseguiti, queste devono essere debitamente annotate e documentate a cura del valutatore.

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.

Nell'eventualità che sorga comunque un conflitto a seguito della valutazione della performance individuale, è prevista una procedura interna di conciliazione.

In sede di valutazione, all'esito del confronto tra valutatore e valutato, in caso di perdurante disaccordo su di una valutazione negativa, il dipendente interessato ha 15 giorni di tempo per trasmettere al Direttore Generale ed al proprio dirigente di riferimento (dirigente o responsabile accademico) formale e motivato reclamo; conseguentemente, il Direttore Generale, o suo delegato, sentito il valutatore e il valutato – che può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale – e acquisito il parere del dirigente di riferimento si pronuncia sulla materia con propria determinazione.

5. 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.

6. 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.

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;
- concentrarsi sulle attività ad alto impatto positivo per l’utente;
- garantire il rispetto delle scadenze e dei livelli di servizio, impegnandosi per migliorarne gli standard;
- semplificare l’accesso al servizio;
- contribuire all’eliminazione delle attività che non generano valore;
- 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.

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;
- proporre ed implementare nuove idee e nuovi 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.

Comportamenti osservabili associati:

- essere leali, rispettare le persone ed evitare le frasi killer;
- ascoltare;
- rispettare le regole dell'organizzazione;
- massimizzare il risultato globale in una logica trasversale e interfunzionale;
- ascoltare per comprendere fino in fondo i problemi e le richieste e saper agire di conseguenza;
- investire in modo produttivo nella conoscenza del lavoro degli altri;
- 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.

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.



Comportamenti osservabili associati:

- pianificare per tempo azioni opportune;
- avere spirito d'iniziativa;
- essere orientati alla soluzione dei problemi;
- non temere il confronto;
- promuovere l'evidenziazione costruttiva dei problemi e contribuire attivamente alla loro soluzione;
- 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.

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. valutare scelte e opportunità in un'ottica di coerenza tra il breve e il medio-lungo periodo;
- g. adottare una visione complessiva e sistemica del proprio lavoro e del proprio ruolo;
- h. trasmettere una visione chiara degli obiettivi dell'Ateneo;
- i. coinvolgere e motivare i collaboratori in direzione degli obiettivi di funzione;
- j. delegare compiti e responsabilità per sviluppare la crescita dei collaboratori;
- k. 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.



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 determinati nel perseguire gli obiettivi pertinenti alla propria organizzazione;
- d. essere resilienti di fronte agli ostacoli, rifiutandosi di arrendersi;
- e. stabilire parametri di miglioramento, operando in una logica di vantaggio collettivo;
- f. ricercare, ai fini del miglioramento, il confronto con l'interno e l'esterno;
- g. prendere le decisioni correlate alle proprie responsabilità, in una logica di interesse complessivo;
- h. considerare i rischi e i vantaggi delle diverse alternative d'azione;
- i. 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.

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;
- g. fare una valutazione dei possibili scenari alternativi.

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.

Comportamenti osservabili associati:

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



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 risolverlo;
- 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.

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. agire, se necessario e in casi di emergenza, senza autorizzazione o infrangendo regole, assumendosi personal-mente i rischi di tale comportamento;
- h. 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.

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;
- j. incoraggiare e responsabilizzare i collaboratori, dando loro la giusta importanza.



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 Valutazione Dirigenti (I livello)

Valutazione Dirigenti (I livello) Valutazione Anno _____

Nominativo	
Posizione	

Sezione Obiettivi (50% del totale)

	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso	Grado di raggiungimento (TO – SO – PA – SC – NO)
1						
2						
3						
4						
5						

Codice	LEGENDA
TO	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
SO	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
PA	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
SC	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
NO	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

Data Valutazione _____



Sezione Competenze manageriali (30% del totale)

	Competenza manageriale richiesta	Livello atteso					Livello agito
		5	4	3	2	1	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

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

Data Valutazione



Sezione Valori (20% del totale)

	Valori organizzativi	Livello di coerenza comportamenti (CT – CF – CS – NC)
1		
2		
3		
4		
5		

Codice	LEGENDA
CT	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
CF	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
CS	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
NC	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

Data Valutazione



Allegato 4 – Scheda Valutazione Personale di II livello

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

Nominativo	
Posizione	

Sezione Obiettivi (50% del totale)

	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso	Grado di raggiungimento (TO – SO – PA – SC – NO)
1						
2						
3						
4						
5						

Codice	LEGENDA
TO	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
SO	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
PA	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
SC	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
NO	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

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



Sezione Competenze manageriali (20% del totale)

	Competenza manageriale richiesta	Livello atteso					Livello agito
		5	4	3	2	1	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

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

Data Valutazione



Sezione Valori (30% del totale)

	Valori organizzativi	Livello di coerenza comportamenti (CT – CF – CS – NC)
1		
2		
3		
4		
5		

Codice	LEGENDA
CT	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
CF	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
CS	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
NC	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

Data Valutazione



Allegato 5 – Scheda Valutazione Personale di III livello

Valutazione Personale di III livello	Valutazione Anno _____
--------------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	

Sezione Obiettivi (40% del totale)

	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso	Grado di raggiungimento (TO – SO – PA – SC – NO)
1						
2						
3						
4						
5						

Codice	LEGENDA
TO	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
SO	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
PA	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
SC	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
NO	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

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



Sezione Valori (60% del totale)

	Valori organizzativi	Livello di coerenza comportamenti (CT – CF – CS – NC)
1		
2		
3		
4		
5		

Codice	LEGENDA
CT	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
CF	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
CS	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
NC	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

Data Valutazione



Allegato 6 – Scheda Valutazione Personale con incarico di funzione specialistica

Valutazione Personale con incarico di funzione Specialistica Valutazione Anno _____

Nominativo	
Posizione	

Sezione Obiettivi (40% del totale)

	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso	Grado di raggiungimento (TO – SO – PA – SC – NO)
1						
2						
3						
4						
5						

Codice	LEGENDA
TO	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
SO	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
PA	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
SC	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
NO	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)

Data Valutazione



Sezione Valori (60% del totale)

	Valori organizzativi	Livello di coerenza comportamenti (CT – CF – CS – NC)
1		
2		
3		
4		
5		

Codice	LEGENDA
CT	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
CF	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
CS	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
NC	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

Data Valutazione



Allegato 7 – Scheda Valutazione Personale senza incarichi

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

Nominativo	
Posizione	

	Valori organizzativi	Livello di coerenza comportamenti (CT – CF – CP – CS – NC)
1		
2		
3		
4		
5		

Codice	LEGENDA
CT	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
CF	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
CP	Coerenza Parziale: comportamenti manifestati <u>abbastanza</u> coerenti con il valore organizzativo
CS	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
NC	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

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