



UNIVERSITA' DEGLI STUDI CAGLIARI

DIREZIONE PER IL PERSONALE

Il sistema di valutazione della performance individuale

Personale Tecnico Amministrativo

ANNO DI ADOZIONE:
2018



INDICE

INDICE.....	1
IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	3
PREMESSA.....	3
CAP. 1 - IL CONTESTO NORMATIVO.....	4
CAP. 2 - LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	5
CAP. 3 - LA METODOLOGIA ADOTTATA	6
CAP. 4 - FINALITA' DELLA VALUTAZIONE	6
CAP. 5 - AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	8
CAP. 6 - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	9
CAP. 7 - GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI STRUTTURA	11
7.1 <i>Individuazione degli obiettivi.....</i>	<i>11</i>
7.2 Assegnazione degli obiettivi individuali	12
7.3 Assegnazione degli obiettivi di struttura	12
7.4 Le caratteristiche di un obiettivo	12
CAP. 8 - IL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	14
CAP. 9 - GLI ATTORI DEL PROCESSO.....	15
9.1 <i>Il valutato</i>	<i>15</i>
9.2 <i>Il valutatore</i>	<i>15</i>
9.3 <i>Il valutatore intermedio.....</i>	<i>16</i>
9.4 <i>Il Comitato di Valutazione</i>	<i>17</i>
9.5 <i>Gli Utenti</i>	<i>17</i>
CAP. 10 - IL RUOLO DELLA DIREZIONE PER IL PERSONALE	18
CAP. 11 - GLI STRUMENTI.....	19
CAP. 12 - GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE	20
12.1 <i>Come valutare gli obiettivi</i>	<i>20</i>
12.2 <i>Come valutare i comportamenti organizzativi</i>	<i>21</i>
12.3 <i>Come valutare il contributo alla performance organizzativa</i>	<i>21</i>
12.4 <i>La valutazione finale.....</i>	<i>22</i>
12.5 <i>Esiti della valutazione e sistemi incentivanti</i>	<i>23</i>
CAP. 13 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	24
CAP. 14 - TRASPARENZA	24
CASI PARTICOLARI	25
CASI PARTICOLARI RIFERITI AL VALUTATO	25
1 <i>Cessazioni durante l'anno/a fine anno</i>	<i>25</i>
2 <i>Assunzioni durante l'anno di riferimento.....</i>	<i>25</i>
3 <i>Congedo per maternità, paternità, parentale /congedo per motivi di famiglia, studio, formazione/malattia.....</i>	<i>25</i>
4 <i>Decesso del valutato.....</i>	<i>26</i>

5	<i>Personale presente durante il periodo di valutazione ma assente durante il colloquio</i>	26
6	<i>Trasferimento ad altra struttura nel corso dell'anno</i>	26
7	<i>Passaggio di categoria in corso d'anno:</i>	26
8	<i>Personale in servizio in diverse strutture:</i>	27
9	<i>Personale in distacco o aspettativa sindacale:</i>	27
10	<i>Personale comandato o distaccato presso altri enti</i>	27
11	<i>Personale assunto a tempo determinato</i>	27
12	<i>Personale assunto con contratto Co.Co.Co.</i>	28
13	<i>Personale universitario in convenzione, inserito nell'organico dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria</i>	28
CASI PARTICOLARI RIFERITI AL VALUTATORE		29
14	<i>Scadenza del mandato/insediamento del responsabile della macrostruttura</i>	29
15	<i>Cessazione dal servizio del valutatore</i>	29
16	<i>Decesso del valutatore</i>	29
Appendici		30
MODULO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CAT.B-C		31
MODULO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CAT.EP-D		32
FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI		33
FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVO DI STRUTTURA		34
SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE		35
Scheda di valutazione Cat.B		36
Scheda di valutazione Cat.C		37
Scheda di valutazione Cat.D		38
Scheda di valutazione Cat.D S.I.		39
Scheda di valutazione Cat.EP		40

I PARTE

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

PREMESSA

L'introduzione della valutazione del personale nelle Organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane.

Infatti, un sistema di valutazione equo e condiviso, costituisce un'occasione di valorizzazione delle risorse umane in quanto strumento di crescita personale e professionale che innesca un processo virtuoso di miglioramento continuo dell'individuo e quindi dell'Organizzazione.

L'Università di Cagliari ha iniziato ad occuparsi di valutazione della *performance* già dal 2005, partecipando ad un progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica sui Sistemi di Valutazione del Personale. Nel 2007 è stato elaborato il primo Sistema di Valutazione delle prestazioni del personale tecnico e amministrativo, dando inizio al processo di valutazione in via sperimentale.

Il sistema è stato via via perfezionato e adattato al mutamento organizzativo e normativo; nel corso del 2018 saranno formalizzate le opportune modifiche sulla base del quadro complessivo del ciclo della performance in coerenza con il D. Lgs 150/2009, il CCNL in fase di definizione e le preannunciate Linee Guida dell'Anvur del 2018 che dovranno uniformare l'approccio sulla valutazione per tutti gli Atenei.

CAP. 1 - IL CONTESTO NORMATIVO

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 di "*Attuazione della Legge 15/09 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*", prevede che le Amministrazioni Pubbliche adottino con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance attraverso il quale valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

Tale Sistema è collocato all'interno di un più ampio processo chiamato "**Ciclo di gestione della performance**"¹, un impianto metodologico finalizzato a dotare le amministrazioni pubbliche di un concreto strumento di organizzazione del lavoro in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi al pubblico.

Il Ciclo di gestione della performance è costituito dalle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Appare evidente che il "*Ciclo di gestione della performance*" debba discendere da una programmazione strategica che definisca, attraverso un processo a cascata, gli indirizzi e gli obiettivi strategici² e operativi³, i rispettivi indicatori e i valori attesi di risultato su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance. Questo documento

¹ Si veda l'art. 4 D.Lgs. 150/09

² Gli obiettivi globali nel medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole andare. Essi descrivono i risultati finali (Outcome) che l'organizzazione si propone di perseguire.

³ Rappresentano un livello più dettagliato e concreto degli obiettivi strategici, ad es. a livello di unità organizzativa. Un obiettivo operativo può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti (obiettivi individuali)

programmatico è il "**Piano della Performance**"⁴, che ogni amministrazione deve redigere, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, entro il 31 gennaio di ogni anno.

Dal 2011 l'Università di Cagliari ha iniziato a elaborare il suo Piano della Performance, che pubblica annualmente sul sito istituzionale alla sezione "Amministrazione trasparente", come previsto dal D.Lgs 33/2013.

CAP. 2 - LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il processo di valutazione della performance individuale è un **processo continuo a frequenza annuale**, coincidente con l'anno solare.

Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, come mostra il seguente cronogramma:

TEMPISTICA	FASE	ATTIVITA' PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
DICEMBRE/GENNAIO	1	Declinazione degli obiettivi strategici contenuti nelle <i>Linee Programmatiche del Rettore</i> , dai quali discendono gli obiettivi annuali di ciascuna macrostruttura (Direzioni, Facoltà e i Dipartimenti/Centri) che il Direttore Generale individua attraverso una relazione in cui evidenzia in particolare i risultati attesi e gli indicatori di performance.
GENNAIO/FEBBRAIO	2	Colloquio informativo: assegnazione anche in forma collettiva degli obiettivi individuali e di struttura al personale di cat. C, D ed EP da parte del responsabile della macrostruttura (Dirigenti, Presidi, Direttori) per l'anno in corso e contestuale comunicazione a tutte le categorie di personale dei comportamenti organizzativi su cui si effettuerà la valutazione.
GIUGNO-SETTEMBRE	3	Monitoraggio intermedio: verifica in itinere dell'andamento della performance con possibilità di rimodulazione dell'obiettivo.
GENNAIO-FEBBRAIO	4	Colloquio finale: valutazione della performance individuale dell'anno precedente (obiettivi e/o comportamenti organizzativi + contributo individuale alla performance organizzativa) da parte del responsabile della macrostruttura.
MARZO-APRILE	5	Rendicontazione dei risultati di performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo per i provvedimenti di competenza (premierità) e pubblicazione dei dati complessivi sulla sezione "Amministrazione trasparente".
PROCEDURA DI CONCILIAZIONE		

⁴ Si veda l'art. 10 D.Lgs. 150/09"

entro 15 giorni dalla valutazione	1	Istanza di riesame indirizzata al Comitato di Valutazione in caso di contestazione di valutazione non positiva
entro 20 giorni dall'istanza	2	Pronunciamento del Comitato di Valutazione.

CAP. 3 - LA METODOLOGIA ADOTTATA

La metodologia adottata dall'Università di Cagliari si fonda su criteri di oggettività, trasparenza e pubblicità⁵, a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso. Infatti:

- Pone i **colloqui di feedback**⁶ alla base del processo di valutazione, quale stimolo al confronto e la comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori;
- Introduce la possibilità per il valutato di esprimere un giudizio sul proprio operato (possibilmente supportato da evidenze concrete), attraverso la compilazione della **scheda di autovalutazione** (reperibile online), che potrà essere utilizzata come base di confronto durante il colloquio finale (di valutazione);
- Riconduce la valutazione a **situazioni concretamente identificabili** e, all'occorrenza, richiamabili;
- Istituisce un organo di valutazione *super partes*, il **Comitato di Valutazione**;
- Introduce la **Customer Satisfaction** quale strumento di miglioramento del servizio attraverso l'ascolto dell'utenza, in coerenza con i livelli di servizio previsti nella Carta dei Servizi o, per i servizi interni, con altri determinati in fase di assegnazione di obiettivi di struttura o individuali-

CAP. 4 - FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

La valutazione è finalizzata a:

- Orientare, stimolare e incentivare il miglioramento della performance individuale, di struttura e di gruppo;

⁵ Criteri e principi del Sistema di Valutazione: Si veda l'art.81, c.2 CCNL

- Migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- Sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- Valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- Facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- Sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- Responsabilizzare a tutti i livelli;
- Garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- Correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

CAP. 5 - AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misurazione e la valutazione della performance individuale concerne:

- 1) **le competenze dimostrate e i comportamenti** professionali e organizzativi messi in atto nell'ambito lavorativo;
- 2) **il raggiungimento degli obiettivi di struttura o individuali** assegnati dal responsabile della macrostruttura (Dirigenti, Presidi, Direttori di Dipartimento/Centro);
- 3) **la qualità del contributo assicurato alla performance** dell'unità organizzativa di appartenenza.

L'oggetto della valutazione non è dunque la persona, ma le *modalità* e le *capacità* con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di esplicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di incidere sulla performance della struttura di appartenenza, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.

Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione.

CAP. 6 - COMPETENZE E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi riguarda tutto il personale e si riferisce all'insieme delle competenze dimostrate attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al raggiungimento di obiettivi individuali, di struttura o di Ateneo.

Nel procedere alla scelta dei comportamenti da sottoporre a valutazione, si è tenuto conto, fra gli altri, di quei comportamenti previsti dal CCNL per la procedura relativa alle progressioni orizzontali⁷.

Nelle tabelle seguenti sono riportati i comportamenti organizzativi contenuti nelle schede di valutazione:

CATEGORIE C – B	
<i>Aree comportamentali</i>	<i>Comportamenti organizzativi</i>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative
Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura

⁷ CCNL 16/10/2008 all'art. 82, c. 2: Qualità delle prestazioni individuali, con particolare riferimento alla **capacità di proporre soluzioni innovative**, al **coinvolgimento nei processi lavorativi**, all'**attenzione alle esigenze dell'utenza** e alla **soluzione dei problemi**.

CATEGORIE EP – D (con e senza incarico)	
<i>Aree comportamentali</i>	<i>Comportamenti organizzativi</i>
Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni trovando soluzioni e correttivi efficaci
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità
Flessibilità	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro
Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.

Come si può notare, i comportamenti organizzativi individuati dall'Amministrazione sono commisurati alla categoria di appartenenza del personale da valutare. Inoltre, ogni area comportamentale viene descritta attraverso i comportamenti concreti ad essa riferiti.

All'inizio dell'anno, nella fase del "Colloquio informativo", il valutatore riunirà il personale per l'illustrazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, evidenziando quelli che sono i comportamenti attesi, dopo averli contestualizzati in riferimento alle diverse tipologie di attività svolte nella propria struttura.

Al termine del colloquio, il valutatore farà firmare per conoscenza ciascun valutato sull'apposito modulo informativo (reperibile online) contenente l'elenco dei comportamenti illustrati nel corso del colloquio stesso.

Copia della scheda con le firme dei valutati, che costituirà la prova dell'avvenuto colloquio informativo, dovrà essere inviata a:

dirper.valutazione@amm.unica.it

CAP. 7 - GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI STRUTTURA

Come già detto, uno dei fattori che concorrono alla realizzazione della performance individuale è il raggiungimento degli obiettivi assegnati formalmente dal responsabile della macrostruttura di afferenza al personale di categoria **EP, D, C** con individuazione a cascata, secondo i livelli di responsabilità.

- Al personale della categoria **EP** saranno assegnati **3 obiettivi**;
- Al personale della categoria **D** titolare di posizione di responsabilità⁸ saranno assegnati **2 obiettivi**;
- Al personale della categoria **D** non titolare di posizione di responsabilità, sarà assegnato **1 obiettivo**;
- Al personale di categoria **C** sarà assegnato **1 obiettivo di struttura**; in sostituzione, il responsabile della struttura – in accordo con il dipendente – potrà assegnare n.1 obiettivo individuale.

7.1 Individuazione degli obiettivi

L'individuazione degli obiettivi avviene all'inizio dell'anno di riferimento, durante il "**Colloquio informativo**"⁹, in cui il valutatore concorda con il valutato gli obiettivi da raggiungere entro la fine dell'anno, in coerenza con gli obiettivi dell'unità organizzativa.

Infatti, la coerenza tra i vari livelli dell'organizzazione è alla base del modello gestionale della "*direzione per obiettivi*".

Tale modello prevede che il flusso delle informazioni e delle decisioni avvenga in senso "top-down", attraverso un processo a cascata che parte dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici) per giungere ad ogni unità organizzativa (declinazione in obiettivi operativi) fino al singolo individuo (scomposizione in obiettivi individuali).

E' comunque auspicabile che almeno uno degli obiettivi venga dato in funzione dell'indagine di customer satisfaction sui servizi erogati dalla struttura al fine di coinvolgere gli stakeholder per rilevare il grado di soddisfazione dei loro bisogni.

⁸ CCNL 16/10/08: art. 75 c. 1 (Cat. EP) e art. 91 c. 3 (Cat. D)

⁹ Si vedano le "Linee Guida per il valutatore"

7.2 Assegnazione degli obiettivi individuali

Per l'assegnazione degli obiettivi individuali, il valutatore dovrà utilizzare l'apposita **scheda**, compilabile online, nella quale indicherà gli obiettivi proposti attraverso una sintetica descrizione che tenga conto del contesto di partenza. Inoltre, specificherà gli indicatori qualitativi e quantitativi individuati per la sua misurazione e i target o risultati attesi su cui si baserà successivamente la valutazione.

Una volta effettuato il salvataggio e l'invio del modulo online, verrà visualizzata una pagina riepilogativa, che dovrà essere stampata, firmata dal valutatore e dal valutato e custodita fino al momento della valutazione. Con la consegna del modulo al valutato, gli obiettivi si considerano formalmente assegnati, ferma restando la possibilità di "rimodularli", qualora le mutate condizioni li abbiano resi non più perseguibili.

7.3 Assegnazione degli obiettivi di struttura

Durante il colloquio informativo, il Valutatore illustra al personale l'obiettivo di struttura preventivamente individuato. Tutto il personale di cat. C sarà implicitamente destinatario dell'obiettivo di struttura, a meno che valutatore e valutato non optino per l'assegnazione di un obiettivo individuale. Per il caricamento dell'obiettivo di struttura dovrà essere utilizzata l'apposita **scheda online** che dovrà essere compilata, stampata e fatta firmare al personale di cat. C che non intenda optare per l'obiettivo individuale. La scheda firmata dovrà essere custodita dagli interessati fino al momento della valutazione.

7.4 Le caratteristiche di un obiettivo

Gli obiettivi, che in linea generale dovranno tendere a raggiungere livelli "qualitativi di miglioramento del servizio, di innovazione e di maggiore efficienza", devono possedere i seguenti **requisiti**:

- a) *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;*
- b) *specifici e misurabili in termini concreti e chiari;*
- c) *tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati;*
- d) *referibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;*
- e) *correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili".*

7.5 Gli indicatori di performance

La valutazione finale si propone di stabilire se gli obiettivi assegnati siano stati conseguiti e in quale misura rispetto ai risultati attesi. Ne consegue che obiettivi generici non potranno dare luogo ad una valutazione oggettiva; pertanto devono essere sempre misurabili.

Affinché un obiettivo sia misurabile è necessario che contenga gli indicatori di misurazione qualitativi e quantitativi ed i relativi valori programmati.

Gli indicatori individuano le dimensioni della qualità riferite all'obiettivo (es: n. di giornate lavorative con apertura al pubblico dello sportello rispetto al n. totale di giornate lavorative). A ciascun indicatore dovrà essere associato un valore programmato, ossia una misura (che può essere espressa in termini numerici assoluti o percentuali) che indica i livelli quantitativi e/o qualitativi attesi per la performance oggetto di valutazione (es: 90%). Se dunque intendiamo migliorare un servizio al pubblico aumentando il tempo di apertura dello sportello, è necessario indicare il numero di ore al giorno o di giorni alla settimana che si intende aumentare rispetto alla situazione di partenza.

Infatti, per essere in grado di verificare a consuntivo il raggiungimento dell'obiettivo, bisogna evitare di descriverlo attraverso l'uso di termini generici come "miglioramento", "aumento", "ottimizzazione", "razionalizzazione" senza quantificarne la reale portata.

Allo stesso tempo, l'indicatore può essere espresso anche in termini di performance complessiva, come nel caso della concreta realizzazione di una banca dati, di un sistema informativo, di un nuovo servizio online ecc.

In conclusione, poiché la valutazione a consuntivo si esprime attraverso l'attribuzione di un punteggio all'interno di una scala di valutazione, il giudizio sul rispetto del livello di performance programmato (valutazione) dovrà trovare riscontro nei valori compresi nella scala di valutazione e nei giudizi ad essi associati.

CAP. 8 - IL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa concerne la capacità del singolo di incidere sulla performance della struttura di appartenenza. Riguarda tutte le categorie di personale ed è effettuata dal valutatore sulla base della performance di struttura attesa tenendo conto, in particolare per il personale di categoria B, anche delle indagini di "customer satisfaction"¹⁰, in coerenza con i livelli di servizio previsti nella Carta dei Servizi o, per i servizi interni, con altri determinati in fase di assegnazione di obiettivi di struttura o individuali.

¹⁰ D.Lgs. 150/09, Art.8, lett.c)

CAP. 9 - GLI ATTORI DEL PROCESSO

Sono attori del processo di valutazione: 1) il Valutato; 2) il Valutatore; 3) il Valutatore intermedio; 4) il Comitato di Valutazione; 5) Gli utenti.

9.1 Il valutato

È il destinatario della valutazione. Il valutato svolge un ruolo di partecipazione attiva durante tutto il processo di valutazione. Fondamentale è il suo apporto nei colloqui di feedback: nel colloquio iniziale, in cui concorda con il valutato gli obiettivi da raggiungere, ma soprattutto nel colloquio finale, che lo vede direttamente coinvolto nell'individuazione di eventuali criticità e possibili aree di miglioramento. Inoltre, qualora ritenesse di dover fornire ulteriori elementi di valutazione, ha la possibilità di sottoporre all'attenzione del valutatore la "Relazione di autovalutazione", sulla base di evidenze concrete riferite all'obiettivo assegnato ed ai comportamenti messi in atto per il loro raggiungimento.

Infine, in caso di valutazione non positiva il valutato ha la possibilità di ricorrere entro 15 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, inoltrando apposita istanza di riesame al Comitato di Valutazione¹¹.

9.2 Il valutatore

La valutazione delle prestazioni del personale è obbligatoria per il responsabile della macrostruttura (Dirigente, Preside, Direttore Dipartimento ecc.), cui compete garantire l'efficienza della propria organizzazione. Il valutatore ha un ruolo fondamentale in tutto il processo. Infatti:

1. definisce e assegna gli obiettivi a inizio d'anno
2. predispone le eventuali modifiche in corso d'anno
3. conduce i colloqui di *feedback*
4. procede alla valutazione finale
5. predispone il piano di miglioramento

¹¹ Art. 81, commi 2 e 3 CCNL 16/10/08

9.3 Il valutatore intermedio

Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale *occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato*,¹² laddove non sia possibile per il responsabile della macrostruttura averne approfondita e diretta conoscenza, questi nel processo e nell'attività di valutazione dovrà essere coadiuvato dal **responsabile diretto**, la figura più adeguata a conoscere le prestazioni del valutato e a considerare tutti gli aspetti utili ai fini di una efficace e completa valutazione.

In tali casi, il responsabile diretto assume il ruolo di "valutatore intermedio" rispetto al responsabile della macrostruttura. Quest'ultimo, in quanto responsabile finale della valutazione, dovrà garantire la coerenza dei giudizi espressi dai diversi valutatori intermedi.

Tuttavia, vi sono dei casi in cui il valutatore intermedio non si identifica con il responsabile diretto. Infatti:

- il valutatore intermedio dei **Segretari di dipartimento** è il Dirigente della Direzione Finanziaria, data la sua funzione di verifica della regolarità amministrativo contabile nelle strutture a gestione autonoma e di garante dell'intero sistema contabile d'Ateneo;
- il valutatore intermedio dei **Coordinatori didattici** è il Dirigente della Direzione per la Didattica e l'orientamento, considerate le funzioni di supporto alla predisposizione dell'offerta formativa svolta dagli stessi coordinatori didattici.

¹² Si veda al proposito il Dlgs. 286/99, art. 5 c. 2

9.4 Il Comitato di Valutazione

È un organo super-partes preposto alla valutazione in sede di ricorso, con il compito di risolvere le controversie relative al giudizio del valutatore.

Sentite in contraddittorio le parti interessate, il Comitato delibera entro 20 giorni dall'istanza di riesame.

Il Comitato di Valutazione è così composto:

1. Direttore Generale, che lo presiede
2. Un esperto designato dal Nucleo di Valutazione di Ateneo
3. Un esperto designato dalla RSU.

In caso di controversie avverso la valutazione del Direttore Generale, la funzione di Presidente è svolta dal Dirigente del Personale.

Il supporto al Comitato di Valutazione è fornito dagli Uffici di Staff della Direzione Generale.

9.5 Gli Utenti

Gli utenti sono i destinatari dei servizi offerti dall'Ateneo. Pertanto, essi possono svolgere un ruolo essenziale nel processo di valutazione, in cui possono essere chiamati ad esprimersi attraverso questionari/indagini di customer satisfaction. La conoscenza del grado di soddisfazione degli utenti costituisce infatti un importante strumento di confronto e di miglioramento.

Le categorie di utenti dell'Università di Cagliari sono individuate sulla base della tipologia di servizio erogato. Tali categorie rappresentano sia utenti "singoli" (ad es. gli studenti, il personale docente, tecnico e amministrativo) che utenti "collettivi", (ad es. imprese, associazioni, altre amministrazioni ecc. a cui l'Università di Cagliari fornisce un servizio).

CAP. 10 - IL RUOLO DELLA DIREZIONE PER IL PERSONALE

La Direzione del Personale è la struttura che funge da interlocutore dell'intero processo di valutazione, con i seguenti compiti:

- Elabora proposte per il sistema di valutazione e per i periodici aggiornamenti e/o modifiche
- Verifica proposte di miglioramento del sistema, raccogliendo le eventuali segnalazioni su specifiche criticità emerse
- Assicura l'informazione ed il supporto costante agli attori del processo di valutazione, garantendo il flusso di informazioni—in ogni fase del processo;
- Coordina e supporta i diversi utenti (valutatori e valutati) nelle diverse fasi del processo di valutazione;
- verifica che tutto il personale sia stato valutato e che sia pervenuta la relativa scheda di valutazione. In caso di mancata valutazione, contatta formalmente, in accordo con la Direzione Generale, il responsabile di Struttura affinché effettui la valutazione del dipendente.
- Organizza e partecipa alle attività di affiancamento-formazione rivolte a valutatori e valutati con l'obiettivo di fornire i contenuti tecnici della valutazione e di approfondire gli aspetti di processo e relazionali;
- Effettua l'analisi degli esiti della valutazione
- Emette le Disposizioni Dirigenziali per la liquidazione delle indennità di produttività e di risultato

Infine la Direzione del Personale dopo l'avvio del ciclo di valutazione, in accordo con la Direzione Generale, può effettuare una indagine a campione (o in seguito alla segnalazione del dipendente) per verificare la congruità dell'obiettivo e, al termine del ciclo, i risultati raggiunti rispetto agli indicatori programmati nonché alla valutazione della performance da parte del responsabile di struttura. Gli esiti dell'indagine a campione vengono trasmessi alla Direzione Generale

CAP. 11 - GLI STRUMENTI

Per supportare valutatori e valutati nella gestione delle diverse fasi del processo di valutazione sono stati previsti i seguenti strumenti di ausilio:

- Il presente manuale operativo, che illustra sinteticamente il sistema di valutazione del personale adottato dall'università di Cagliari;
- Le linee guida per condurre i colloqui di feedback, contenente indicazioni utili per una corretta gestione del colloquio valutatore-valutato;
- Un supporto costante da parte della Direzione per il Personale per il corretto utilizzo degli strumenti predisposti;
- La scheda per l'assegnazione dell'obiettivo (da compilare online);
- Il modulo informativo sui comportamenti organizzativi (reperibile online);
- Le schede di valutazione (da compilare online);
- La scheda di autovalutazione (reperibile online);

CAP. 12 - GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

In base al D.Lgs. 150/09, l'attribuzione dei punteggi da parte del valutatore deve rispecchiare una **significativa differenziazione dei giudizi**. Ciò significa che il valutatore, nell'assegnare i punteggi a disposizione, deve sempre contestualizzare la performance del singolo, in modo da stabilire un termine di paragone fra tutti i collaboratori. Al termine della valutazione avremo dunque un punteggio relativo a ciascuno dei seguenti **fattori**:

1. **raggiungimento degli obiettivi individuali o di struttura**
2. **comportamenti organizzativi**
3. **contributo alla performance organizzativa**

12.1 Come valutare gli obiettivi

Per valutare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, il valutatore attribuirà un punteggio all'interno di una scala di valutazione pentametrica, corrispondente a 5 gradi di realizzazione degli stessi:

Descrizione del grado di realizzazione dell'obiettivo			
L'obiettivo non è stato raggiunto: il risultato è molto distante dal valore atteso	Scarso	1	NEGATIVO
L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Insufficiente	2	
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato è pari al valore atteso	Adeguito	3	POSITIVO
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato è pari al valore atteso ma si distingue per la modalità di realizzazione	Buono	4	
L'obiettivo è stato superato: il risultato è superiore al valore atteso	Ottimo	5	

Il punteggio totale degli obiettivi sarà dato dalla media dei singoli punteggi.

12.2 Come valutare i comportamenti organizzativi

Per la valutazione di ciascun comportamento, il valutatore assegnerà un punteggio all'interno di una scala di valutazione pentametrica, corrispondente a 5 livelli di adeguatezza della prestazione:

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati	Adeguito	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati	Buono	4	
I comportamenti sono eccellenti	Ottimo	5	

Il punteggio totale dei comportamenti organizzativi sarà dato dalla media dei singoli punteggi.

12.3 Come valutare il contributo alla performance organizzativa

Nella valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa il valutatore assegnerà un punteggio all'interno della seguente scala di valutazione

Descrizione della valutazione del contributo individuale alla p.o.			
Il valutato non ha contribuito alla p.o.	Scarso	1	NEGATIVO
Il valutato ha contribuito solo parzialmente alla p.o.	Insufficiente	2	
Il valutato ha contribuito adeguatamente alla p.o.	Adeguito	3	POSITIVO
Il valutato ha contribuito alla p.o. in maniera più che adeguata	Buono	4	
Il valutato ha contribuito alla p.o. in maniera eccellente	Ottimo	5	

12.4 La valutazione finale

Al termine della valutazione avremo dunque un punteggio relativo a ciascuno dei seguenti **fattori**:

- **raggiungimento degli obiettivi di struttura o individuali**
- **comportamenti organizzativi**
- **contributo alla performance organizzativa**

In considerazione della categoria ricoperta dal valutato, ciascun fattore avrà pesi differenti, come riportato nella seguente tabella riassuntiva:

CATEGORIA	PESO OBIETTIVI	PESO COMPORAMENTI	PESO CONTRIBUTO ALLA P.O.
EP	40%	30%	30%
D con incarico	40%	40%	20%
D senza incarico	20%	70%	10%
C (obiettivo di struttura o individuale)	20%	70%	10%
B	/	90%	10%

Ne consegue che il punteggio finale della valutazione della performance individuale è il risultato della media ponderata dei suoi fattori¹³, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
EP	$(\text{Tot. F1} * 40\%) + (\text{Tot. F2} * 30\%) + (\text{Tot. F3} * 30\%)$
D con incarico	$(\text{Tot. F1} * 40\%) + (\text{Tot. F2} * 40\%) + (\text{Tot. F3} * 20\%)$
C e D senza incarico	$(\text{Tot. F1} * 20\%) + (\text{Tot. F2} * 70\%) + (\text{Tot. F3} * 10\%)$
B	$(\text{Tot. F2} * 90\%) + (\text{Tot. F3} * 10\%)$

Il punteggio così ottenuto determinerà la **valutazione delle prestazioni individuali**.

¹³ Per convenienza chiameremo F1 il fattore obiettivi; F2 il fattore comportamenti; F3 il fattore contributo alla p.o..

La **valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno "adeguate", ossia se il punteggio finale è uguale o maggiore di 3.**

12.5 Esiti della valutazione e sistemi incentivanti

Nelle more dell'approvazione del nuovo CCNL comparto Istruzione e Ricerca, comprensivo del settore Università, continueranno ad applicarsi le norme del vigente CCNL comparto Università, ed in particolare:

1. **Per il personale di categoria EP**, *"L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso fra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita". (CCNL 16/10/08, art. 76, c. 4).*
2. **Per il personale di categoria D** (con incarichi di responsabilità di cui all'art. 91, c. 3 CCNL 16/10/08,) una quota corrispondente al 30% dell'indennità di responsabilità attribuita.¹⁴
3. **Per il personale delle categorie B, C e D**, una quota di indennità di produttività individuale di entità variabile annualmente, sulla base della costituzione del fondo di cui all'art. 87 CCNL 16/10/08.

N.B. La correlazione fra il punteggio e la percentuale delle quote di cui ai punti 1 e 3 è demandata alla contrattazione integrativa.

¹⁴ CCNL 16/10/08, art.91, c.3: "Al personale appartenente alla categoria D possono inoltre essere conferiti specifici, qualificati incarichi di responsabilità..."; Comma 4:"L'importo dell'indennità attribuita ai sensi del precedente comma è compreso fra un minimo di € 1.033 e un massimo di €5.165, di cui un terzo è corrisposto a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente".

CAP. 13 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE¹⁵

Il dipendente che a seguito di valutazione non positiva volesse chiedere la revisione della valutazione ricevuta, può rivolgersi, nei successivi 15 giorni, al Comitato di Valutazione.

In tale circostanza, il dipendente potrà essere assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia cui conferisce mandato.

Il Comitato, sentite le parti interessate, delibera entro 20 giorni.

CAP. 14 - TRASPARENZA

Come previsto dal D.Lgs. 33/2013¹⁶ di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, nonché gli esiti della valutazione aggregati per tipologia di struttura, sono pubblicati annualmente nell'apposita sezione del sito istituzionale dell'Ateneo denominata "Amministrazione Trasparente".

¹⁵ CCNL Art. 81.

¹⁶ Art. 9; Art. 20

II PARTE

CASI PARTICOLARI

CASI PARTICOLARI RIFERITI AL VALUTATO

1 Cessazioni durante l'anno/a fine anno

La valutazione deve essere effettuata prima che il personale vada in pensione e solo se il periodo di effettivo servizio del valutato sia almeno pari o superiore a 1 mese continuativo. Durante il caricamento della scheda online, è necessario selezionare nel menù a tendina il caso che ricorre (cessazione) e indicare il periodo a cui è riferita la valutazione.

2 Assunzioni durante l'anno di riferimento

In caso di personale appartenente alle categorie EP e D il valutatore provvede all'assegnazione degli obiettivi, che dovranno essere proporzionati al periodo residuo. Se tale periodo è inferiore a un mese continuativo non si dovrà procedere all'assegnazione di obiettivi.

3 Congedo per maternità, paternità, parentale /congedo per motivi di famiglia, studio, formazione/malattia

- Congedo/malattia per tutto l'anno: non essendoci elementi di valutazione, non si valuta. Tuttavia, il valutatore deve indicare il motivo della mancata valutazione nella lettera di accompagnamento alle schede cartacee;
- Congedo/malattia per gran parte dell'anno: si valuta per il periodo di servizio del valutato qualora non sia inferiore a 1 mese continuativo. Il valutatore deve indicare nella scheda il caso che ricorre e il periodo a cui è riferita la valutazione.

4 Decesso del valutato

Il personale deceduto deve essere valutato per il periodo di servizio prestato nell'anno di riferimento, qualora non inferiore ad un mese continuativo. La quota dell'indennità correlata alla valutazione dovrà infatti essere corrisposta agli eredi.

5 Personale presente durante il periodo di valutazione ma assente durante il colloquio

Il valutatore procede ugualmente alla valutazione anche in assenza del valutato e barra la casella in calce alla scheda di valutazione "valutato assente al colloquio".

6 Trasferimento ad altra struttura nel corso dell'anno

La valutazione deve essere effettuata dai responsabili di entrambe le strutture, ciascuno riferendola al periodo di servizio del valutato presso la propria struttura (se non è inferiore a un mese continuativo), specificando nella scheda il caso che ricorre e il periodo di valutazione. La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni, proporzionale al periodo di riferimento.

Nel caso di trasferimento di personale di categoria EP e D il valutatore della struttura ricevente dovrà procedere all'assegnazione di nuovi obiettivi, proporzionati al periodo di valutazione residuo (solo se uguale o superiore a 1 mese).

7 Passaggio di categoria in corso d'anno:

La valutazione del personale che nel corso dell'anno sia passato alla categoria superiore, dovrà adeguarsi, a far data dal decreto di nomina, alle norme previste per la nuova categoria di appartenenza.

Ciò significa che, a partire da quella data, il valutatore dovrà adeguare gli obiettivi alla nuova categoria, sia qualitativamente che quantitativamente.

La valutazione finale sarà data da 2 distinte valutazioni, ciascuna relativa alla categoria e al periodo di appartenenza.

8 Personale in servizio in diverse strutture:

La valutazione deve essere effettuata dai responsabili di ciascuna struttura presso la quale il valutato presta la propria attività. La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni (proporzionale alla percentuale di attività prestata in ciascuna struttura).

9 Personale in distacco o aspettativa sindacale:

La valutazione viene effettuata ai sensi dell'art. 18, c. 1 del CCNL 16/10/2008.

10 Personale comandato o distaccato presso altri enti

Secondo l'art. 18, c.3 CCNL, "Il personale comandato o distaccato presso enti, amministrazioni, aziende ha diritto di partecipare alle selezioni sia per le progressioni orizzontali che per le progressioni verticali previste per il restante personale dell'Amministrazione di effettiva appartenenza. A tal fine l'ente di appartenenza concorda le modalità per acquisire dall'ente di utilizzazione le informazioni e le eventuali valutazioni richieste secondo la propria disciplina". Ciò significa che ai fini dell'erogazione del salario accessorio, la valutazione dovrà essere effettuata dall'ente di utilizzazione, secondo la propria disciplina, in quanto ente erogatore del salario accessorio.

11 Personale assunto a tempo determinato

- Al personale a tempo determinato assunto sui fondi del budget di Ateneo si applica il CCNL vigente anche in materia di valutazione e di trattamento accessorio
- Per il personale assunto a tempo determinato per lo svolgimento di programmi o attività nell'ambito di progetti di ricerca e di innovazione tecnologica, ovvero di progetti finalizzati al miglioramento di servizi

anche didattici rivolti agli studenti, la cui retribuzione risulti a carico di finanziamenti esterni, anche l'intero trattamento accessorio dovrà risultare a carico dei medesimi finanziamenti esterni e potrà essere erogato solo se rendicontabile su detti finanziamenti

12 Personale assunto con contratto Co.Co.Co.

Non deve essere valutato.

13 Personale universitario in convenzione, inserito nell'organico dell'Azienda Ospedaliero- Universitaria

Non deve essere sottoposto a valutazione da parte dell'Università ma da parte dell'A.O.U. in quanto la valutazione è direttamente connessa all'erogazione delle quote del trattamento accessorio (CCNL Art. 81, c. 1; D.Lgs. 150/09), che non sono a carico dell'Università, ma dell'Azienda.

Infatti, la ripartizione fra l'Università e il SSN delle quote di salario spettante al personale universitario in regime di convenzione è la seguente: "Il trattamento economico fondamentale e l'indennità di ateneo.... restano a carico dell'Università per l'importo relativo alla categoria di provenienza e, per la restante parte, ivi compreso il salario accessorio, viene finanziato con l'indennità perequativa prevista dall'art.31 del DPR. N. 761/79" (CCNL Art. 64, c.3).

CASI PARTICOLARI RIFERITI AL VALUTATORE

14 Scadenza del mandato/insediamento del responsabile della macrostruttura

La valutazione deve essere fatta da entrambi i responsabili, ciascuno per il proprio periodo di riferimento, selezionando nel menù a tendina della scheda online il caso che ricorre. La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni, proporzionale al periodo di riferimento.

15 Cessazione dal servizio del valutatore

La valutazione deve essere effettuata prima della cessazione dal servizio e il periodo di riferimento dovrà concludersi alla data di cessazione.

16 Decesso del valutatore

La valutazione deve essere effettuata dal nuovo responsabile della macrostruttura, sentito eventualmente il Direttore Generale.

N.B. Eventuali altre tipologie di "casi particolari" potranno essere aggiunte alla lista qualora individuate.

Appendici

MODULO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CAT.B-C	31
MODULO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CAT.C-D	32
FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI.....	33
FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVO DI STRUTTURA.....	34
SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE	35
Scheda di valutazione Cat.B.....	36
Scheda di valutazione Cat.C.....	37
Scheda di valutazione Cat.D	38
Scheda di valutazione Cat.D S.I.	39
Scheda di valutazione Cat.EP.....	40

FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI

Struttura:

Dati del valutato

Nome: _____

Cognome: _____

Matricola: _____ Categoria: _____ Area funzionale: _____

Email: _____ Tel.: _____

Dati del valutatore (Responsabile macrostruttura)

Nome: _____ Cognome: _____

Email: _____ Tel.: _____

Dati del valutatore intermedio (Responsabile diretto)

Nome: _____ Cognome: _____

Email: _____ Tel.: _____

Descrizione obiettivo

(Fare una sintetica descrizione dell'obiettivo e del contesto che lo ha determinato)

Azioni previste

(Indicare in sequenza le principali azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo)

Indicatori di performance

(Individuare gli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo assegnato, nel caso di indicatore quantitativo indicare la quantità di partenza e quella di arrivo, anche espressa in termini percentuali. Lo stesso dicasi nel caso di indicatore temporale. Nel caso in cui l'indicatore di misurazione coincida con la stessa realizzazione di performance, è necessario definirne i requisiti qualitativi)

Commenti e osservazioni (facoltativo)

FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVO DI STRUTTURA

Denominazione Struttura:

Dati del valutatore (Responsabile macrostruttura)

Nome: _____ Cognome: _____

Email: _____

Tel.: _____

Dati del valutatore intermedio (Responsabile diretto)

Nome: _____ Cognome: _____

Email: _____

Tel.: _____

Descrizione obiettivo

(Fare una sintetica descrizione dell'obiettivo e del contesto che lo ha determinato)

Azioni previste

(Indicare in sequenza le principali azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo)

Indicatori di performance

(Individuare gli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo assegnato (nel caso di indicatore quantitativo indicare la quantità di partenza e quella di arrivo, anche espressa in termini percentuali. Lo stesso dicasi nel caso di indicatore temporale. Nel caso in cui l'indicatore di misurazione coincida con la stessa realizzazione di performance, è necessario definirne i requisiti qualitativi)

Commenti e osservazioni (facoltativo)

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE

(facoltativa)

Valutato:	
Categoria:	Periodo di valutazione:
Struttura:	
Data di consegna:	Firma del Valutato:

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (Tutte le categorie):

<p><i>Descrivere i comportamenti organizzativi agiti rispetto a quelli programmati, fornendo indicazioni circostanziate delle azioni poste in essere durante lo svolgimento delle attività. Basarsi quanto più possibile su evidenze concrete scaturite da quei comportamenti. Descrivere eventuali fasi critiche e l'adozione delle soluzioni.</i></p>

OBIETTIVI INDIVIDUALI (Cat. EP - D - C)

<p><i>Descrivere gli obiettivi individuali assegnati e il grado di realizzazione che si ritiene di aver conseguito rispetto agli indicatori definiti nella scheda obiettivo. Eventualmente indicare le risorse utilizzate.</i></p>
Obiettivo 1(EP - D - C):
Obiettivo 2 (EP e D):
Obiettivo 3 (EP):
Eventuale ulteriore obiettivo:

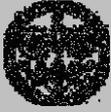
ANALISI DEGLI EVENTUALI SCOSTAMENTI:

<p><i>Il valutato descriva gli eventuali scostamenti tra i risultati realizzati e quelli programmati, mettendone in luce le cause e le iniziative assunte per il loro superamento.</i></p>

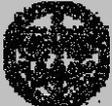
Scheda di valutazione Cat.B

		UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI <i>Personale Tecnico e Amministrativo</i>			CAT. B				
ANNO DI VALUTAZIONE		2018	<i>Periodo di valutazione</i>						
STRUTTURA									
DATI VALUTATO									
NOME E COGNOME					MATR.				
TELEFONO		E-MAIL							
DATI VALUTATORE (RESPONSABILE MACROSTRUTTURA)									
NOME E COGNOME		E-MAIL							
DATI EVENTUALE VALUTATORE INTERMEDIO (RESPONSABILE DIRETTO)									
NOME E COGNOME		E-MAIL							
RUOLO									
Aree comportamentali	Comportamenti organizzativi				VALUTAZIONE*				
					1	2	3	4	5
Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti								
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori								
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci								
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative								
Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione								
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura								
Contributo individuale alla performance organizzativa (la p.o. attesa è definita nell'obiettivo di struttura)									
*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO									
Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento (Es. Interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc)									
FIRMA VALUTATORE					FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)				
FIRMA VALUTATORE INTERMEDIO					DATA COLLOQUIO				

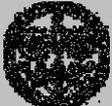
Scheda di valutazione Cat.C

		UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI <i>Personale Tecnico e Amministrativo</i>			CAT. C				
ANNO DI VALUTAZIONE		2018		Periodo di valutazione					
STRUTTURA									
DATI VALUTATO									
NOME E COGNOME					MATR.				
TELEFONO		E-MAIL							
DATI VALUTATORE (RESPONSABILE MACROSTRUTTURA)									
NOME E COGNOME		E-MAIL							
DATI EVENTUALE VALUTATORE INTERMEDIO (RESPONSABILE DIRETTO)									
NOME E COGNOME		E-MAIL							
RUOLO									
Aree comportamentali		Comportamenti organizzativi			VALUTAZIONE*				
					1	2	3	4	5
Capacità di proporre soluzioni innovative		Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti							
Attenzione alle esigenze dell'utenza		Cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori							
Soluzione dei problemi		Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci							
Coinvolgimento nei processi lavorativi		Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative							
Correttezza e precisione		Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione							
Flessibilità		Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura							
Contributo individuale alla performance organizzativa <i>(la p.o. attesa è definita nell'obiettivo di struttura)</i>									
Raggiungimento dell'obiettivo individuale (facoltativo)									
*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO									
Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento <i>(Es. Interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc)</i>									
FIRMA VALUTATORE					FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)				
FIRMA VALUTATORE INTERMEDIO					DATA COLLOQUIO				

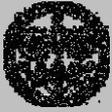
Scheda di valutazione Cat.D

		UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI Personale Tecnico e Amministrativo			CAT. D					
		ANNO DI VALUTAZIONE	2018	Periodo di valutazione						
STRUTTURA										
DATI VALUTATO										
NOME E COGNOME					MATR.					
TELEFONO		E-MAIL								
DATI VALUTATORE (RESPONSABILE MACROSTRUTTURA)										
NOME E COGNOME		E-MAIL								
DATI EVENTUALE VALUTATORE INTERMEDIO (RESPONSABILE DIRETTO)										
NOME E COGNOME		E-MAIL								
RUOLO										
Aree comportamentali		Comportamenti organizzativi			VALUTAZIONE*					
					1	2	3	4	5	
Capacità di proporre soluzioni innovative		Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione								
Attenzione alle esigenze dell'utenza		Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni trovando soluzioni e correttivi efficaci								
Soluzione dei problemi		Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci								
Coinvolgimento nei processi lavorativi		Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità								
Flessibilità		Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro								
Capacità organizzative e gestionali		Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.								
Contributo individuale alla performance organizzativa (la p.o. attesa è definita nell'obiettivo di struttura)										
Raggiungimento dell'obiettivo assegnato (1)										
Raggiungimento dell'obiettivo assegnato (2)										
*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO										
Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento (Es. Interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc)										
FIRMA VALUTATORE					FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)					
FIRMA VALUTATORE INTERMEDIO					DATA COLLOQUIO					

Scheda di valutazione Cat.D S.I.

		UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI <i>Personale Tecnico e Amministrativo</i>			CAT. D S.I.				
ANNO DI VALUTAZIONE		2018		Periodo di valutazione					
STRUTTURA									
DATI VALUTATO									
NOME E COGNOME					MATR.				
TELEFONO		E-MAIL							
DATI VALUTATORE (RESPONSABILE MACROSTRUTTURA)									
NOME E COGNOME		E-MAIL							
DATI EVENTUALE VALUTATORE INTERMEDIO (RESPONSABILE DIRETTO)									
NOME E COGNOME		E-MAIL							
RUOLO									
Aree comportamentali		Comportamenti organizzativi			VALUTAZIONE*				
					1	2	3	4	5
Capacità di proporre soluzioni innovative		Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti							
Attenzione alle esigenze dell'utenza		Cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori							
Soluzione dei problemi		Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci							
Coinvolgimento nei processi lavorativi		Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative							
Correttezza e precisione		Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione							
Flessibilità		Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura							
Contributo individuale alla performance organizzativa (la p.o. attesa è definita nell'obiettivo di struttura)									
Raggiungimento dell'obiettivo assegnato (1)									
*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO									
Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento (Es. Interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc)									
FIRMA VALUTATORE					FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)				
FIRMA VALUTATORE INTERMEDIO					DATA COLLOQUIO				

Scheda di valutazione Cat.EP

		UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI <i>Personale Tecnico e Amministrativo</i>			CAT. EP					
ANNO DI VALUTAZIONE		2018		Periodo di valutazione						
STRUTTURA										
DATI VALUTATO										
NOME E COGNOME					MATR.					
TELEFONO		E-MAIL								
DATI VALUTATORE (RESPONSABILE MACROSTRUTTURA)										
NOME E COGNOME		E-MAIL								
DATI EVENTUALE VALUTATORE INTERMEDIO (RESPONSABILE DIRETTO)										
NOME E COGNOME		E-MAIL								
RUOLO										
Aree comportamentali		Comportamenti organizzativi			VALUTAZIONE*					
					1	2	3	4	5	
Capacità di proporre soluzioni innovative		Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione								
Attenzione alle esigenze dell'utenza		Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni trovando soluzioni e correttivi efficaci								
Soluzione dei problemi		Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci								
Coinvolgimento nei processi lavorativi		Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità								
Flessibilità		Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro								
Capacità organizzative e gestionali		Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.								
Contributo individuale alla performance organizzativa (la p.o. attesa è definita nell'obiettivo di struttura)										
Raggiungimento dell'obiettivo assegnato (1)										
Raggiungimento dell'obiettivo assegnato (2)										
Raggiungimento dell'obiettivo assegnato (3)										
*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO										
Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento (Es. Interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc)										
FIRMA VALUTATORE					FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)					
FIRMA VALUTATORE INTERMEDIO					DATA COLLOQUIO					