



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI**

**DIREZIONE PER IL PERSONALE**

Manuale operativo  
sulla valutazione della performance  
del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario

ANNO DI ADOZIONE: 2019





## INDICE

<b>PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>CAP. 1 - IL CONTESTO NORMATIVO.....</b>	<b>4</b>
<b>CAP. 2 - LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>5</b>
<b>CAP. 3 - LA METODOLOGIA ADOTTATA .....</b>	<b>6</b>
<b>CAP. 4 - FINALITA' DELLA VALUTAZIONE .....</b>	<b>7</b>
<b>CAP. 5 - AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	<b>8</b>
<b>CAP. 6 - COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI .....</b>	<b>8</b>
<b>CAP. 7 - GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI STRUTTURA .....</b>	<b>10</b>
7.1 Individuazione degli obiettivi .....	11
7.2 Assegnazione degli obiettivi individuali.....	11
7.3 Assegnazione degli obiettivi di struttura.....	12
7.4 Le caratteristiche di un obiettivo .....	12
<b>CAP. 8 - IL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>CAP. 9 - GLI ATTORI DEL PROCESSO.....</b>	<b>14</b>
9.1. Il valutato.....	14
9.2. Il valutatore .....	14
9.3. Il valutatore intermedio .....	14
9.4. Il Comitato di Valutazione .....	15
9.5. Gli Utenti .....	16
<b>CAP. 10 - IL RUOLO DELLA DIREZIONE PER IL PERSONALE .....</b>	<b>16</b>
<b>CAP. 11 - GLI STRUMENTI.....</b>	<b>17</b>
<b>CAP. 12 - GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE .....</b>	<b>17</b>
12.1. Come valutare gli obiettivi .....	18
12.2. Come valutare le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi .....	18
12.3. Come valutare il contributo alla performance organizzativa .....	19
12.4. La valutazione finale.....	19
<b>CAP. 13 – LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>20</b>
<b>CAP. 14 - ESITI DELLA VALUTAZIONE E SISTEMI INCENTIVANTI .....</b>	<b>21</b>
<b>CAP. 15 - LA COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE.....</b>	<b>21</b>
<b>CAP. 16 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....</b>	<b>22</b>
<b>II PARTE - CASI PARTICOLARI .....</b>	<b>23</b>
<b>CASI PARTICOLARI RIFERITI AL VALUTATO .....</b>	<b>23</b>
<b>CASI PARTICOLARI RIFERITI AL VALUTATORE .....</b>	<b>26</b>
<b>Appendici.....</b>	<b>27</b>
<b>MODULO COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI CAT.B-C.....</b>	<b>28</b>
<b>MODULO COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI CAT.D-EP .....</b>	<b>29</b>



<b>FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI .....</b>	<b>30</b>
<b>FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVO DI STRUTTURA.....</b>	<b>31</b>
<b>SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE .....</b>	<b>32</b>
<b>Scheda di valutazione Cat.B .....</b>	<b>33</b>
<b>Scheda di valutazione Cat.C .....</b>	<b>34</b>
<b>Scheda di valutazione Cat.D.....</b>	<b>35</b>
<b>Scheda di valutazione Cat.D-SI.....</b>	<b>36</b>
<b>Scheda di valutazione Cat.EP .....</b>	<b>37</b>



## I PARTE

### IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

#### 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.

Il sistema è stato via via perfezionato e adattato al mutamento organizzativo e normativo. In particolare, nel corso del 2019 è stato adottato il *Regolamento per la valutazione delle prestazioni del personale tecnico-amministrativo, della Dirigenza e del Direttore generale dell'Ateneo*, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 31/01/2019, previo parere del Senato Accademico del 29/01/2019, in coerenza con i principi enunciati nelle disposizioni legislative in materia di valutazione delle performance e, in particolare, nel d. lgs. n. 165/2001 e nel d. lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni e integrazioni, nonché nel CCNL relativo al personale del comparto Istruzione e ricerca 2016-2018, nel precedente CCNL comparto Università 2006-2009 (per le parti non abrogate dal CCNL 2016-2018) e nei contratti integrativi adottati a livello di Ateneo.

Il presente Manuale è coerente con il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance - SMVP adottato dall'Ateneo unitamente al Piano integrato e nel contesto del Documento Strategico di Programmazione integrata, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 31/01/2019, previo parere del Senato Accademico del 29/01/2019.

Il citato Regolamento, il SMVP e il presente Manuale costituiscono l'insieme delle fonti interne in materia di valutazione delle performance del personale tecnico-amministrativo-bibliotecario dell'Ateneo.

Il Presente Manuale resta valido sino alla sua eventuale sostituzione.



## 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*”, come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, 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**” (cfr. art. 4, d. lgs. n. 150/2009), 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, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- 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 controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

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 strategici e operativi, i rispettivi indicatori e i valori attesi di risultato su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance. Questo documento programmatico è il “**Piano della Performance**” (cfr. art. 10, d. lgs. n. 150/2009), 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, definito "Piano integrato" a partire dal 2016 e, dal 2017, collocato nell'ambito del Documento Strategico di Programmazione Integrata. Il Piano è pubblicato 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	<b>Declinazione degli obiettivi</b> 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	<b>Colloquio informativo:</b> 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 comunica-



		zione a tutte le categorie di personale dei comportamenti organizzativi su cui si effettuerà la valutazione.
GIUGNO-SETTEMBRE	3	<b>Monitoraggio intermedio:</b> verifica in itinere dell'andamento della performance con possibilità di rimodulazione dell'obiettivo.
GENNAIO-FEBBRAIO	4	<b>Colloquio finale:</b> valutazione della performance individuale dell'anno precedente (obiettivi e/o comportamenti organizzativi + contributo individuale alla performance organizzativa) da parte del responsabile della macrostruttura.
MARZO	5	<b>Rendicontazione dei risultati</b> di performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo per i provvedimenti di competenza ( <b>premierità</b> ) e pubblicazione dei dati complessivi sulla sezione "Amministrazione trasparente".
<b>PROCEDURA DI CONCILIAZIONE</b>		
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 pubblicità, a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso. Infatti:



- Pone i **colloqui di feedback** 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;
- 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**

In coerenza con quanto disposto dall'art. 9, comma 2, d. lgs. n. 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance individuale concerne:

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

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 COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E 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 Università 16/10/2008 (art. 82, comma 2, lett. c) per la procedura relativa alle progressioni orizzontali.



Nelle tabelle seguenti sono riportate le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi contenuti nelle schede di valutazione:

<b>CATEGORIE C – B</b>	
<i><b>Aree comportamentali</b></i>	<i><b>Competenze e comportamenti professionali e organizzativi</b></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
<b>CATEGORIE EP – D (con e senza incarico)</b>	
<i><b>Aree comportamentali</b></i>	<i><b>Competenze e comportamenti professionali e organizzativi</b></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



Correttezza e precisione	Capacità di svolgere le funzioni assegnate con accuratezza e precisione
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, le competenze e i comportamenti professionali e 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](mailto: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** (art. 75, comma 1, CCNL Università 16/10/2008);
- Al personale della categoria **D** titolare di posizione di responsabilità saranno assegnati **2 obiettivi** (art. 91, comma 3, CCNL Università 16/10/2008);
- 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 dipendente di categoria **C** può richiedere e concordare con il responsabile della struttura l'assegnazione di **1 obiettivo individuale**.

### ***7.1 Individuazione degli obiettivi***

L'individuazione degli obiettivi avviene all'inizio dell'anno di riferimento, durante il “**Colloquio informativo**”, 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.

### ***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 il dipendente di cat. C non richieda e concordi con il responsabile della struttura 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 abbia richiesto e concordato con il responsabile della struttura l'assegnazione di un 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) *riferibili 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 anche delle indagini di “customer satisfaction” (cfr. art. 8, comma 1, lett. c), d. lgs. n. 150/2009), in coerenza con i livelli di servizio previsti nella Carta dei Servizi o, per i servizi interni, con i livelli determinati in fase di assegnazione di obiettivi di struttura o individuali.



## **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 Valutazione (art. 81, commi 2 e 3, CCNL Università 16/10/08).

### ***9.2. Il valutatore***

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

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.

### ***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*, laddove non sia possibile per il respon-



sabile 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.

#### ***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" esterni ed interni (ad es. studenti, altri soggetti esterni, personale docente e tecnico amministrativo), sia 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;
- 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 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 all'art. 9, comma 1, lett. d), 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**, in base all'art. 9, comma 2, D.Lgs. 150/09:

1. **raggiungimento degli obiettivi individuali o di struttura;**
2. **competenze e comportamenti professionali e 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, come indicato nella tabella seguente.

<b>Descrizione del grado di realizzazione dell'obiettivo</b>			
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 relativo agli obiettivi sarà dato dalla media dei singoli punteggi.

#### 12.2. *Come valutare le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi*

Per la valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi, il valutatore assegnerà un punteggio all'interno di una scala di valutazione pentametrica, corrispondente a 5 livelli di adeguatezza:

<b>Descrizione della valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi</b>			
Le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi non sono adeguati	Scarso	1	NEGATIVO
Le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi sono solo parzialmente adeguati	Insufficiente	2	
Le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi sono adeguati	Adeguito	3	POSITIVO



Le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi sono più che adeguati	Buono	4	
Le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi sono significativamente superiori ai valori attesi	Ottimo	5	

Il punteggio totale relativo alle competenze e ai comportamenti professionali e 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 pentametrica:

<b>Descrizione della valutazione del contributo individuale alla p.o.</b>			
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.	Adeguato	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 significativamente superiore ai valori attesi	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**
- **contributo alla performance organizzativa**
- **competenze e comportamenti professionali e organizzativi**



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

<b>Categoria</b>	<b>Peso Obiettivi</b>	<b>Peso Contributo alla P.O.</b>	<b>Peso competenze e comportamenti</b>
<b>EP</b>	40%	30%	30%
<b>D con incarico</b>	40%	20%	40%
<b>D senza incarico</b>	20%	10%	70%
<b>C</b> (obiettivo di struttura o individuale)	20%	10%	70%
<b>B</b>	/	10%	90%

Ne consegue che il punteggio finale della valutazione della performance individuale è il risultato della media ponderata dei suoi fattori, secondo la seguente formula (in cui si denomina F1 il fattore obiettivi; F2 il fattore contributo alla p.o.; F3 il fattore competenze e comportamenti):

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

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

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

### **CAP. 13 – LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Il trattamento accessorio è correlato a due componenti destinate a remunerare, rispettivamente, la performance individuale e la performance organizzativa, in coerenza a quanto disposto dall'art. 19, d. lgs. n. 150/2009, nonché all'art. 64, comma 2, CCNL Comparto Istruzione e Ricerca 2016-2018.



La performance individuale è valutata in base a quanto previsto nei capitoli precedenti.

La performance organizzativa è valutata con riferimento al contributo del dipendente alla performance della struttura di appartenenza e mediante la relativa scala pentametrica (cfr. par. 8, 12.3, 12.4).

## **CAP. 14 - ESITI DELLA VALUTAZIONE E SISTEMI INCENTIVANTI**

La quantificazione del trattamento accessorio relativo, rispettivamente, alla performance individuale e alla performance organizzativa avviene conformemente a quanto stabilito nei contratti collettivi nazionali e integrativi.

In particolare, relativamente alla **performance individuale**:

**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, come novellato dall’art. 66 del CCNL 19/4/18).

**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.

**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<sup>1</sup>.

In relazione alla **performance organizzativa**, il trattamento accessorio ad essa relativo è determinato, rispetto al singolo lavoratore, dalla valutazione relativa al contributo individuale alla performance organizzativa (cfr. cap. 8, 12.3, 12.4).

## **CAP. 15 - LA COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE**

A conclusione del processo di valutazione, il lavoratore riceve, via posta elettronica, il link di accesso alla scheda di valutazione individuale.

---

<sup>1</sup> Come per il punto 1 (cfr. nota 17), la correlazione fra il punteggio e la percentuale delle quote è demandata alla contrattazione integrativa.



La scheda conterrà **due valori**: il valore relativo alla performance individuale (ottenuta dalla media ponderata dei valori, come indicato al cap. 12.4) e il valore relativo alla performance organizzativa (cfr. cap. 13).

### **CAP. 16 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

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.



## 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 pari ad almeno 30 giorni di servizio effettivamente prestato in un arco temporale minimo non superiore a 60 giorni naturali. 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 30 giorni di servizio effettivamente prestato in un arco temporale minimo non superiore a 60 giorni naturali 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 30 giorni di servizio effettivamente prestato in un arco temporale minimo non superiore a 60 giorni naturali. 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 30 giorni di servizio effettivamente





prestato in un arco temporale minimo non superiore a 60 giorni naturali. 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 30 giorni di servizio effettivamente prestato in un arco temporale minimo non superiore a 60 giorni naturali), 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 30 giorni di servizio effettivamente prestato in un arco temporale minimo non superiore a 60 giorni naturali).

### **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 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 2006-2009, 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 D.P.R. n. 761/79 (CCNL 2006-2009, Art. 64, c.3).

## **CASI PARTICOLARI RIFERITI AL VALUTATORE**

### **1. 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 menu a tendina della scheda online il caso che ricorre. La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni, proporzionale al periodo di riferimento.

### **2. 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.

### **3. 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 all'elenco che precede qualora individuate.



## Appendici

MODULO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CAT.B-C .....	28
MODULO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CAT.D-EP.....	29
FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI .....	30
FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVO DI STRUTTURA .....	31
SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE.....	32
Scheda di valutazione Cat.B .....	33
Scheda di valutazione Cat.C .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
Scheda di valutazione Cat.D.....	35
Scheda di valutazione Cat.D S.I.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
Scheda di valutazione Cat.EP.....	37



## MODULO COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI CAT.B-C

(Da illustrare al personale durante il colloquio informativo)

<b>Aree comportamentali</b>	<b>Competenze e comportamenti professionali e organizzativi</b>
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
<b>MACROSTRUTTURA</b>	
<b>STRUTTURA</b>	
<b>NOME E COGNOME VALUTATO</b>	<b>FIRMA VALUTATO (per avvenuto colloquio)</b>
<b>DATA COLLOQUIO INFORMATIVO</b>	<b>FIRMA VALUTATORE</b>

Trasmettere completo di firme a: [dirper.valutazione@amm.unica.it](mailto:dirper.valutazione@amm.unica.it)





## FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI

Struttura:

---

### Dati del valutato

Nome: \_\_\_\_\_ Cognome: \_\_\_\_\_  
me: \_\_\_\_\_

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:

### COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI (Tutte le categorie):

*Descrivere le competenze e i comportamenti professionali e 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.*

### OBIETTIVI INDIVIDUALI (Cat. EP - D - C)

*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.*

Obiettivo 1(EP - D s.i. - C):

Obiettivo 2 (EP e D):

Obiettivo 3 (EP):

Eventuale ulteriore obiettivo:

### ANALISI DEGLI EVENTUALI SCOSTAMENTI:

*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.*



## Scheda di valutazione Cat.B

**Università degli Studi di Cagliari**  
**SCHEDE DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI**  
 Personale Tecnico e Amministrativo

CAT.  
**B**

Anno di valutazione: <b>2019</b>		Periodo di valutazione:				
Struttura:						
<b>Dati del Valutato</b>						
Nome:		Cognome:			Matr.:	
Telefono:		Email:				
<b>Dati del Valutatore</b>						
Nome:		Cognome:			Email:	
<b>Dati del Valutatore intermedio</b> (Responsabile diretto)						
Nome:		Cognome:				
Email:		Ruolo:				
Aree Comportamentali	Competenze e comportamenti professionali e 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)						
Note e osservazioni						

Firma valutatore

Firma valutato (per avvenuto colloquio)

Firma valutatore intermedio

Data colloquio

L'Università degli Studi di Cagliari è titolare del trattamento dei dati personali ai sensi delle norme del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, e del Codice in materia di protezione dei dati personali D.Lgs. 196/2003, nel rispetto della dignità umana, dei diritti e delle libertà fondamentali della persona. L'informativa sul trattamento dati per la categoria di interessato Dipendenti è pubblicata sul sito [https://www.unica.it/unica/it/utility\\_privacy\\_page](https://www.unica.it/unica/it/utility_privacy_page). Dichiaro di aver preso visione dell'informativa sul trattamento dati per la categoria di interessato Dipendenti. **Firma per presa visione** \_\_\_\_\_



## Scheda di valutazione Cat.C

**Università degli Studi di Cagliari**  
**SCHEDE DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI**  
**Personale Tecnico e Amministrativo**

CAT.

**C**

Anno di valutazione: <b>2019</b>		Periodo di valutazione:				
Struttura:						
<b>Dati del Valutato</b>						
Nome:		Cognome:		Matr.:		
Telefono:		Email:				
<b>Dati del Valutatore</b>						
Nome:		Cognome:		Email:		
<b>Dati del Valutatore intermedio (Responsabile diretto)</b>						
Nome:		Cognome:				
Email:		Ruolo:				
Aree Comportamentali	Competenze e comportamenti professionali e 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)						
Svolgimento delle attività correlate al raggiungimento dell'obiettivo di struttura oppure Raggiungimento dell'obiettivo individuale						
Note e osservazioni						

Firma valutatore

Firma valutato (per avvenuto colloquio)

Firma valutatore intermedio

Data colloquio

L'Università degli Studi di Cagliari è titolare del trattamento dei dati personali ai sensi delle norme del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, e del Codice in materia di protezione dei dati personali D.Lgs. 196/2003, nel rispetto della dignità umana, dei diritti e delle libertà fondamentali della persona. L'informativa sul trattamento dati per la categoria di interessato Dipendenti è pubblicata sul sito [https://www.unica.it/unica/it/utility\\_privacy.page](https://www.unica.it/unica/it/utility_privacy.page). Dichiaro di aver preso visione dell'informativa sul trattamento dati per la categoria di interessato Dipendenti. **Firma per presa visione** \_\_\_\_\_



## Scheda di valutazione Cat.D



Università degli Studi di Cagliari

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

Personale Tecnico e Amministrativo

CAT.

**D**

Anno di valutazione: <b>2019</b>		Periodo di valutazione:				
Struttura:						
<b>Dati del Valutato</b>						
Nome:		Cognome:			Matr.:	
Telefono:		Email:				
<b>Dati del Valutatore</b>						
Nome:		Cognome:		Email:		
<b>Dati del Valutatore intermedio (Responsabile diretto)</b>						
Nome:		Cognome:				
Email:		Ruolo:				
Aree Comportamentali	Competenze e comportamenti professionali e 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 di un problema e proporre soluzioni efficaci					
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi					
Correttezza e precisione	Capacità di svolgere le funzioni assegnate con accuratezza e precisione					
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						
Note e osservazioni						

Firma valutatore

Firma valutato (per avvenuto colloquio)

Firma valutatore intermedio

Data colloquio

L'Università degli Studi di Cagliari è titolare del trattamento dei dati personali ai sensi delle norme del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, e del Codice in materia di protezione dei dati personali D.Lgs. 196/2003, nel rispetto della dignità umana, dei diritti e delle libertà fondamentali della persona. L'informativa sul trattamento dati per la categoria di interessato Dipendenti è pubblicata sul sito [https://www.unica.it/unica/it/utility\\_privacy.page](https://www.unica.it/unica/it/utility_privacy.page). Dichiaro di aver preso visione dell'informativa sul trattamento dati per la categoria di interessato Dipendenti. **Firma per presa visione** \_\_\_\_\_



## Scheda di valutazione Cat.D-SI

Università degli Studi di Cagliari

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI**  
Personale Tecnico e Amministrativo

CAT.

**D-S.I.**

Anno di valutazione: <b>2019</b>		Periodo di valutazione:				
Struttura:						
<b>Dati del Valutato</b>						
Nome:		Cognome:			Matr.:	
Telefono:		Email:				
<b>Dati del Valutatore</b>						
Nome:		Cognome:		Email:		
<b>Dati del Valutatore intermedio (Responsabile diretto)</b>						
Nome:		Cognome:				
Email:		Ruolo:				
Aree Comportamentali	Competenze e comportamenti professionali e 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 di un problema e proporre soluzioni efficaci					
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi					
Correttezza e precisione	Capacità di svolgere le funzioni assegnate con accuratezza e precisione					
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						
Note e osservazioni						

Firma valutatore

Firma valutato (per avvenuto colloquio)

Firma valutatore intermedio

Data colloquio

L'Università degli Studi di Cagliari è titolare del trattamento dei dati personali ai sensi delle norme del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, e del Codice in materia di protezione dei dati personali D.Lgs. 196/2003, nel rispetto della dignità umana, dei diritti e delle libertà fondamentali della persona. L'informativa sul trattamento dati per la categoria di interessato Dipendenti è pubblicata sul sito [https://www.unica.it/unica/it/utility\\_privacy\\_page](https://www.unica.it/unica/it/utility_privacy_page). Dichiaro di aver preso visione dell'informativa sul trattamento dati per la categoria di interessato Dipendenti. **Firma per presa visione** \_\_\_\_\_



## Scheda di valutazione Cat.EP

Università degli Studi di Cagliari

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

Personale Tecnico e Amministrativo

CAT.

EP

Anno di valutazione: <b>2019</b>		Periodo di valutazione:				
Struttura:						
<b>Dati del Valutato</b>						
Nome:		Cognome:			Matr.:	
Telefono:		Email:				
<b>Dati del Valutatore</b>						
Nome:		Cognome:		Email:		
<b>Dati del Valutatore intermedio (Responsabile diretto)</b>						
Nome:		Cognome:				
Email:		Ruolo:				
Aree Comportamentali	Competenze e comportamenti professionali e 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 di un problema e proporre soluzioni efficaci					
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi					
Correttezza e precisione	Capacità di svolgere le funzioni assegnate con accuratezza e precisione					
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						
Note e osservazioni						

Firma valutatore

Firma valutato (per avvenuto colloquio)

Firma valutatore intermedio

Data colloquio

L'Università degli Studi di Cagliari è titolare del trattamento dei dati personali ai sensi delle norme del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, e del Codice in materia di protezione dei dati personali D.Lgs. 196/2003, nel rispetto della dignità umana, dei diritti e delle libertà fondamentali della persona. L'informativa sul trattamento dati per la categoria di interessato Dipendenti è pubblicata sul sito [https://www.unica.it/unica/it/utility\\_privacy\\_page](https://www.unica.it/unica/it/utility_privacy_page). Dichiaro di aver preso visione dell'informativa sul trattamento dati per la categoria di interessato Dipendenti. **Firma per presa visione** \_\_\_\_\_