



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Anno 2025

Deliberato dal Senato accademico in data 18 dicembre 2024

Sommario

1	PREMESSA.....	3
2	DESCRIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE.....	3
3	PROGRAMMAZIONE E CICLO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE	4
4	L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ NEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE.....	6
5	SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ	6
6	LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	8
6.1	Valutazione della performance istituzionale.....	9
6.2	Valutazione della performance organizzativa	9
6.3	Valutazione della performance individuale.....	10
6.3.1	Valutazione della performance individuale del personale dirigente	12
6.3.2	Valutazione della performance individuale del personale non dirigente	14
6.3.2.1	Composizione valutazione performance individuale	14
6.3.2.2	Schede di valutazione Comportamenti organizzativi.....	14
6.3.2.3	Meccanismi di calibrazione.....	14
6.3.2.4	Partecipazione al processo di Performance del valutato	15
6.3.2.5	Retribuzione legata alla performance	16
7	VALUTAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION	17
8	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	18
9	PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA AMMINISTRATIVA.....	18
10	SMART WORKING.....	19

1 Premessa

L'art. 7, c.1 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, prevede l'adozione del "Sistema di misurazione e valutazione della Performance", di seguito "Sistema" e il suo aggiornamento annuale.

Nella stesura del presente documento si è tenuto conto di quanto previsto dalle linee guida redatte ai sensi del D. Lgs. N. 150/2009 dal Dipartimento della Funzione pubblica consultabili nel [Portale](#) dedicato e della [Circolare del Ministero della pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023](#).

La definizione del Sistema spetta al Senato accademico con il parere vincolante del Nucleo di valutazione che, a seguito delle modifiche legislative, interviene sulla qualità delle scelte metodologiche della Scuola.

Il documento descrive la metodologia adottata dalla Scuola in relazione alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa e della performance individuale. Il Sistema rappresenta infatti lo strumento con il quale la Scuola definisce la metodologia per la valutazione della performance e individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance e le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema, le modalità di raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione.

2 Descrizione dell'organizzazione

Nel 2024 la Scuola ha mantenuto l'articolazione in due strutture accademiche: la Classe di Scienze umane e della vita e la Classe di Scienze, tecnologie e società. Ogni Classe prevede la presenza di un Preside e di un Consiglio di Classe e articola la propria attività in ricerca e didattica pre laurea (con una differenziazione in ambiti, Scienze e tecnologie e Scienze sociali per la Classe di Scienze, tecnologie e società e Scienze umane e Scienze biomediche per la Classe di Scienze umane e della vita) e post laurea.

La struttura organizzativa risulta articolata dal punto di vista funzionale in due livelli (aree e unità organizzative) ed è stata deliberata dal Senato accademico e dal Consiglio Direttivo e di Sorveglianza nelle sedute del 30 gennaio 2024. La struttura si compone di 3 Aree (Area Didattica, Qualità e Servizi agli Allievi; Area Risorse Umane, Affari generali e Servizi; Area Bilancio, Ricerca e Innovazione) e 15 Unità Organizzative.

Di seguito si riporta l'organigramma in vigore.

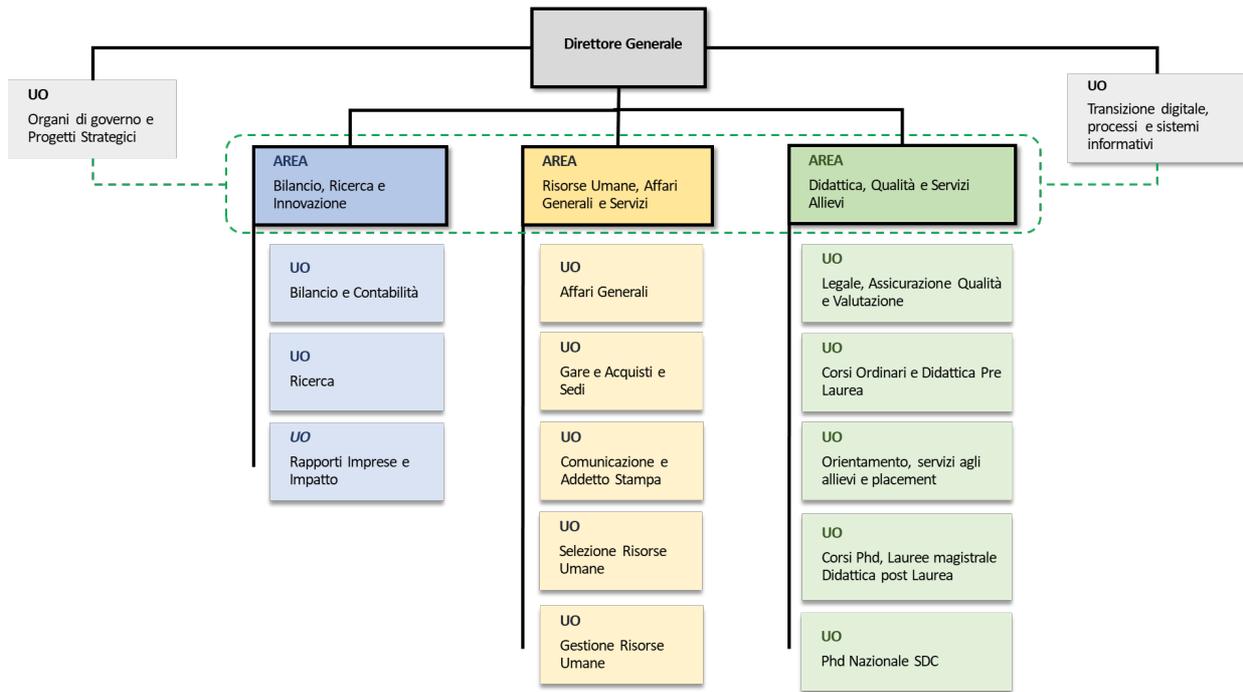


Fig. 1 - Organigramma

3 Programmazione e ciclo integrato della performance

Allo scopo di garantire il collegamento tra la *mission* della Scuola e l'operatività della struttura amministrativa di supporto, a partire dal 2018 la Scuola ha adottato un sistema di pianificazione integrato che in seguito alla definizione delle linee strategiche da parte degli Organi di Governo declina, tramite i diversi strumenti di programmazione, gli obiettivi da perseguire utilizzando il meccanismo del *cascading*.

Primo passo è la definizione del Piano di orientamento strategico, i cui obiettivi generali sono declinati nel Piano di programmazione triennale. Il Senato accademico, nella seduta del 27 novembre 2024, ha approvato lo stato di avanzamento del Piano di orientamento strategico 2024-2026, da cui discende il Piano di programmazione Triennale 2025/2027 approvato dal Senato accademico nella seduta del 1x dicembre 2024.

Il Piano di programmazione triennale, in attuazione del Piano di orientamento strategico, descrive e precisa come gli obiettivi strategici sono declinati in obiettivi per la Scuola e obiettivi per i singoli centri di gestione (Classe di Scienze Umane e della Vita e Classe di Scienze, Tecnologie e Società). Per ogni obiettivo strategico viene individuato il budget e programmate le diverse attività per il suo raggiungimento. Per ogni attività sono individuati i responsabili, gli indicatori, il periodo e il metodo di rilevazione, le soglie di raggiungimento, il valore target. Dal 2023 la Scuola provvede ad individuare nel Piano di Programmazione triennale gli obiettivi di valore pubblico.

In coerenza con il Piano di programmazione triennale, si procede con la redazione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), in particolare con la sezione "Valore pubblico e Performance" che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, in stretto collegamento con le attività connesse alla trasparenza e all'anticorruzione ai sensi della normativa vigente di cui alla terza Sezione "Rischi" del medesimo documento. In particolare, nella Sezione 2 del PIAO sono definiti gli obiettivi operativi e i target di riferimento per la valutazione della performance organizzativa e individuale.



Fig. 2 Il ciclo della performance

A sua volta, il PIAO è il primo tassello del ciclo della performance, che vede tre fasi fondamentali:

- Redazione del Piano Integrato entro il 31 gennaio di ogni anno;
- Monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi programmati, in relazione ai quali il Nucleo di valutazione segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi all'organo di indirizzo politico-amministrativo, ed eventuale revisione degli obiettivi e dei target;
- Valutazione dei risultati ottenuti attraverso la Relazione sulla Performance validata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno.

La definizione degli obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo e viene definita in modo condiviso tra Rettore, Presidi e Direttore generale.

Nel quadro del Piano di orientamento strategico e a cascata dagli obiettivi definiti nel Piano di programmazione triennale della Scuola, discendono direttamente gli obiettivi dell'organizzazione che vengono assegnati al Direttore generale e articolati per Area, con la definizione delle attività gestionali da realizzare e gli indicatori di performance correlati. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi, alle attività gestionali e all'andamento degli indicatori definiti costituiscono elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di Area.

Il sistema prevede quindi una fase di programmazione degli obiettivi seguita da una fase di misurazione dei risultati e da una fase di valutazione.

La fase di misurazione si esplica nella rilevazione di un valore, attraverso l'utilizzo degli indicatori individuati per ciascun obiettivo, che rende chiaro il livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, in particolare i risultati vengono raccolti tramite il monitoraggio i risultati a livello di performance istituzionale e organizzativa.

Tale monitoraggio del raggiungimento dei risultati è compiuto dalla Scuola tramite una valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi nel mese di giugno (dati al 30 maggio) e un report finale nel mese di gennaio sui risultati raggiunti al 31 dicembre di ogni anno. Lo stato di avanzamento di giugno sarà l'occasione per valutare lo scostamento dell'azione della Scuola dagli obiettivi e proporre eventualmente una rimodulazione o revisione degli stessi.

La fase di valutazione è invece l'attività di analisi ed interpretazione svolta sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati dei valori scaturiti dalla misurazione. Questa fase produce una valutazione finale, la formulazione di un giudizio, che terrà conto anche di eventuali informazioni e fattori di contesto interno ed esterno non considerate o considerabili nell'attività di misurazione che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento l'attività di analisi ed interpretazione svolta sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati dei valori scaturiti dalla misurazione.

In particolare, sulla base dei risultati raggiunti e rendicontati nel report finale si effettua la valutazione sulla performance istituzionale e organizzativa; vengono poi compilate le singole schede dei comportamenti degli individui e raccolti i dati riferiti alla soddisfazione degli stakeholders (Customer Satisfaction e Rilevazione Opinioni Allievi). Il resoconto dei risultati raccolti nella fase valutativa viene riportato nella Relazione della Performance redatta entro il 30 giugno di ogni anno.

4 L'Assicurazione della Qualità nel Ciclo di programmazione

In data 30 gennaio 2024 il Senato accademico ha approvato le Politiche della Qualità della Scuola IUSS, che definiscono i principi fondamentali e le linee di indirizzo dei processi di AQ delle Scuole federate, in armonia con gli European Standard and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) ed in coerenza con i requisiti per l'accreditamento delle Scuole Superiori a ordinamento speciale previsti dalla normativa vigente.

Per quanto riguarda le aree di miglioramento, la Scuola dal 2020 definisce un Piano di Miglioramento.

Dall'anno 2021 i diversi organi della Scuola adottano Piani di Miglioramento per la sfera di competenza, in particolare il PQA prosegue nel fissare azioni di AQ, la Commissione Paritetica fissa azioni di competenza e, infine, il Senato accademico approva, allegato al Report finale del Piano di Programmazione Triennale, le azioni di miglioramento negli ambiti della didattica e della ricerca.

5 Soggetti, tempi e Responsabilità

Nel sistema di valutazione attualmente in vigore nella Scuola sono definite le seguenti attività, in coerenza con le funzioni degli organi definite nel nuovo Statuto della Scuola pubblicato in G.U. in data 30.3.2022, riassunte nella tabella sottostante:

- Entro il 31 dicembre 2024, aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal Senato accademico e sul quale il Nucleo di valutazione esprime un parere vincolante.
- Entro il 31 dicembre 2024, approvazione da parte del Senato accademico del Piano di programmazione triennale con la definizione degli obiettivi istituzionali della Scuola e delle Classi, degli indicatori e dei target per il triennio di riferimento. A tali obiettivi viene attribuita la previsione di risorse economiche e

strumentali necessarie al loro raggiungimento e in coerenza con il Bilancio di previsione approvato dal Consiglio Direttivo e di Sorveglianza nel mese di dicembre.

- Entro il 31 gennaio 2025 approvazione da parte del Senato accademico, sentito il Consiglio Direttivo e di Sorveglianza, del Piano Integrato di attività e di organizzazione (PIAO) nella cui seconda sezione sono definiti obiettivi ed indicatori della performance organizzativa attribuiti al Direttore generale. In seguito all'approvazione del PIAO, il Direttore Generale assegna formalmente ai Responsabili di Area le attività da realizzare nell'anno e, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento.
- Nel corso dell'anno vengono realizzati un momento di verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi al 30 maggio 2025, finalizzato a rilevare eventuali scostamenti da quanto programmato ed identificare azioni correttive o la riformulazione motivata degli obiettivi stessi o delle attività o target relativi dovuti ad eventuali elementi sopravvenuti, e un rendiconto delle attività svolte durante l'anno appena concluso anche in un'ottica di programmazione più puntuale nel nuovo PIAO al 31 dicembre 2025.
- Il report finale al 31 dicembre 2025 sul raggiungimento degli obiettivi entra a far parte integrante della Relazione sulla Performance, approvata dal Senato accademico entro il 30 giugno dell'anno successivo e validata dal Nucleo di valutazione. Una volta intervenuta tale approvazione, si avvia il processo di corresponsione della premialità individuale: la valutazione del Direttore Generale spetta al Senato accademico con parere del Nucleo di valutazione; la valutazione del personale appartenente all'area delle Elevata Professionalità spetta al Direttore generale; la valutazione del personale tecnico-amministrativo afferente a ciascuna Area spetta al Direttore generale coadiuvato dal Responsabile dell'Area di afferenza, per quanto attiene al personale senza responsabilità il Direttore generale è coadiuvato dal Responsabile di Area e dal Responsabile dell'Unità Organizzativa interessata.

In sintesi, per quanto riguarda i documenti previsti dalla normativa, la Scuola prevede le seguenti responsabilità, iter di realizzazione e tempi:

DOCUMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE	SOGGETTI COINVOLTI	ITER	TEMPI
Piano di Orientamento Strategico	Rettore	Senato Consigli di Classe Consiglio Direttivo e di Sorveglianza Advisory Board	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione del POS • Parere delle Classi • Parere del Consiglio Direttivo e di Sorveglianza • Parere dell'Advisory Board • Approvazione del Senato accademico 	31 dicembre (triennale)
Sistema di misurazione e valutazione della performance	Direttore generale	Senato accademico Nucleo di valutazione Consiglio direttivo e di sorveglianza	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione del SMVP • Parere vincolante del Nucleo • Parere del Consiglio direttivo e di sorveglianza • Approvazione del Senato accademico 	31 dicembre
Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO)	Direttore generale	Senato accademico Consiglio Direttivo e di Sorveglianza	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione del PIAO • Parere del Nucleo sull'approccio metodologico della Sezione 2 e di coerenza per gli obiettivi della sezione 3 • Approvazione del Senato accademico 	31 gennaio



			<ul style="list-style-type: none">• Approvazione del Consiglio Direttivo e di Sorveglianza per quanto di competenza	
Relazione sulla performance	Direttore generale	Senato accademico Consiglio direttivo e di sorveglianza Nucleo di valutazione	<ul style="list-style-type: none">• Elaborazione della Relazione• Parere del Consiglio direttivo e di sorveglianza• Approvazione del Senato• Validazione del Nucleo di valutazione	30 giugno
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Nucleo di valutazione	ufficio di supporto	<ul style="list-style-type: none">• Elaborazione della Relazione e trasmissione al Rettore, al Direttore Generale• Presa d'atto del Senato accademico	15 ottobre

Tabella 1

6 La valutazione della performance

Ai sensi dell'art. 4 del decreto legislativo n. 150/2009 "il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- 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 di cui all'articolo 10;*
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;*
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*
- rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni ed 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."*

In relazione alla profondità di valutazione della performance si distingue fra:

- **performance istituzionale**
- **performance organizzativa**
- **performance individuale**

In relazione all'ampiezza della valutazione si possono considerare diverse componenti da rilevare e monitorare: efficienza, efficacia, soddisfazione dell'utenza, trasparenza, pari opportunità.

Nei paragrafi seguenti vengono descritte le scelte metodologiche effettuate dalla Scuola per attuare il ciclo di gestione della performance.

6.1 Valutazione della performance istituzionale

La Scuola ha adottato una procedura approvata dal Senato e introdotto meccanismi di monitoraggio e verifica degli obiettivi definiti. Nel piano di programmazione triennale, la Scuola definisce, sulla base del Piano strategico, gli obiettivi di performance istituzionale, che riguardano la Scuola nel suo complesso. Tale performance è misurata sulla base di indicatori e target definiti in relazione agli obiettivi generali, di didattica, di ricerca e di terza missione.

Quindi la performance istituzionale vede l'utilizzo di:

- obiettivo: ciò che l'amministrazione persegue, in particolare nel Piano di Programmazione triennale sono riportati gli obiettivi di Orientamento strategico e le singole azioni che la Scuola ha fissato per il loro raggiungimento. Gli obiettivi, che devono essere rilevanti per l'organizzazione, realistici ma sfidanti, non devono configurarsi come attività ordinaria;
- indicatore: lo strumento per la misurazione delle attività svolte;
- target: livello di performance che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto, graduato attraverso più livelli di raggiungimento.

Come detto sopra, per quanto riguarda la valutazione della performance istituzionale, la Scuola prevede 2 scadenze per la verifica dello stato di avanzamento (report intermedio al 30 maggio) e della realizzazione delle attività (report finale al 31 dicembre) nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione previste nel Piano di programmazione triennale, contenente l'analisi del raggiungimento dei target definiti. Sulla base dell'individuazione di eventuali criticità e/o del cambiamento del contesto di riferimento, la Scuola procede contestualmente al primo monitoraggio alla revisione/annullamento degli obiettivi e dei target definiti, motivando la singola decisione. Il report intermedio e quello finale sono approvati dal Senato accademico; il report finale è trasmesso al Nucleo di valutazione per verificare la completezza della misurazione del rispetto dei tempi previsti, sulla base dei target definiti.

6.2 Valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa riguarda l'andamento dell'organizzazione e la sua capacità di raggiungere gli obiettivi gestionali che discendono direttamente da quelli strategici. Tale performance è misurata sulla base di indicatori e target definiti in relazione agli obiettivi attribuiti al Direttore generale dal Senato accademico. Nel piano integrato si concretizza il collegamento tra strategia e programmazione gestionale attraverso l'assegnazione dei suddetti obiettivi.

Gli obiettivi organizzativi sono assegnati al Direttore generale dal Senato accademico entro il 31 gennaio ed entro il mese di febbraio vengono attribuiti gli obiettivi di performance organizzativa alle Aree, declinando le azioni da realizzare nell'anno e identificando, per ognuna di esse, l'indicatore, il peso (che rappresenta l'importanza attribuita al singolo obiettivo, in funzione della rilevanza per la struttura), i target di raggiungimento e le Unità organizzative di riferimento: U.O. responsabile dell'obiettivo, U.O. coinvolte nel suo raggiungimento e U.O. che collaborano nelle attività necessarie a tal fine. Entro trenta giorni dall'assegnazione di tali obiettivi, i Responsabili di Area provvedono a definire le attività delle unità organizzative di afferenza in modo da consentire il raggiungimento degli obiettivi fissati.

Contestualmente al monitoraggio della performance istituzionale e con le stesse modalità sopra descritte viene effettuata la valutazione delle performance organizzativa, con il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività previste nel PIAO. Come già visto, la rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno avviene con la presentazione della Relazione sulla Performance sottoposta alla delibera del Senato accademico e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno dell'anno successivo. I responsabili dell'U.O. di riferimento saranno coinvolti nella fase di monitoraggio delle attività, ognuno per la parte di competenza.

Calcolata la media ponderata dei singoli obiettivi di performance organizzativa di Scuola, si applicano al risultato ottenuto dalla somma di tutti gli obiettivi, le seguenti fasce per calcolare il raggiungimento del risultato:

Grado di performance complessivamente raggiunto - Scuola	Quota % riconosciuta ai fini della valutazione
da 90,00% al 100%	100%
da 50 a 89%	Risultato finale %*100
Fino a 49%	0

Tabella 2

Calcolata la media ponderata dei singoli obiettivi di performance organizzativa di Area, si applicano al risultato ottenuto dalla somma di tutti gli obiettivi, le seguenti fasce per calcolare il raggiungimento del risultato:

Grado di performance complessivamente raggiunto - Area	Quota % riconosciuta ai fini della valutazione
da 90,00% al 100%	100%
da 50 a 89%	Risultato finale %*100
Fino a 49%	0

Tabella 3

6.3 Valutazione della performance individuale

La Scuola coerentemente con le prassi in materia organizzativa definisce con il termine "performance individuale" il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un singolo individuo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità, degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali un'organizzazione è stata costituita.

A tale proposito si sottolinea che lo scopo di tale valutazione è attivare un processo di sviluppo che favorisca la crescita delle competenze individuali con l'obiettivo finale di migliorare la prestazione dell'individuo e dell'organizzazione in generale.

Il riferimento normativo per la pubblica amministrazione è l'art. 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 "Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale" nel quale la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) alla performance organizzativa della struttura di afferenza (con peso prevalente)
- b) alla performance su obiettivi individuali;
- c) ai comportamenti organizzativi;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale, effettuata dal personale dirigente è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi attribuiti alla Scuola;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi attribuiti all'Area di afferenza;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi;
- d) ai risultati della customer satisfaction.

La valutazione della performance individuale è differenziata per le diverse categorie di personale in relazione al ruolo agito nella Scuola allo scopo di tenere in considerazione le diverse responsabilità. Nella tabella seguente si mostrano i pesi delle componenti da valutare per ogni area di personale:

Ruolo	Performance organizzativa			Performance individuale
	Performance organizzativa Scuola	Performance organizzativa Area	Customer satisfaction	Comportamenti organizzativi
Direttore Generale	80%	-	5%	15%
Personale Area delle Elevate Professionalità (Responsabile Area)	15%	50%	5%	30%
Funzionari con incarichi di natura amministrativa - gestionale (Responsabile U.O.)	10%	45%	5%	40%
Funzionari con incarichi di natura amministrativa - gestionale in staff alla Direzione generale (Responsabile U.O.)	55%	-	5%	40%
Funzionari con incarichi di funzioni specialistiche	30%	25%	5%	40%
Funzionari con incarichi di funzioni specialistiche in staff alla Direzione generale	55%	-	5%	40%

Tabella 4

Secondo quanto previsto dall'articolo 19 del CCNL per il triennio 2019-2021, ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 2.

La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

6.3.1 Valutazione della performance individuale del personale dirigente

Il processo di valutazione della prestazione del Direttore Generale prevede che il Senato accademico assegni gli obiettivi, che vengono declinati in macro-azioni e azioni, con l'indicazione del relativo peso, nel PIAO per l'anno di riferimento, secondo una griglia di cui si riporta sotto il modello.

Gli obiettivi del Direttore generale, che vengono pesati in maniera diversa a seconda della rilevanza attribuita ai fini della performance organizzativa, vengono declinati in azioni finalizzate al raggiungimento del risultato previsto, valutate in termini percentuali. I singoli obiettivi sono collegati all'obiettivo di riferimento del Piano di programmazione triennale e al budget. Come da Tabella n. 5

OBIETTIVO		PESO	Realizzazione
Titolo%	
Macro Azione 1	Titolo	...%	
Azione 1.1	Descrizione	...%	sì/no
Azione 1.2	Descrizione	...%	sì/no
Azione 1.3	Descrizione	...%	sì/no
Raggiungimento Macro azione			...%
Macro Azione ...	Titolo	...%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		%
RIF. Obiettivo piano di programmazione			Descrizione
BUDGET		

Tabella5

La performance individuale del Direttore generale è la media ponderata di 3 elementi:

- performance organizzativa;
- comportamenti organizzativi;
- customer satisfaction.

come da tabella:

OBIETTIVI	Raggiungimento complessivo	Raggiungimento pesato	Peso complessivo
Obiettivo 1	...%	...%	80%
Obiettivo 2	...%	...%	
Obiettivo%	...%	
Somma		...%	
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	Risultati	Comportamenti organizzativi: progressivo da 0 a 10 = da 0% a 100%	15%
CUSTOMER SATISFACTION	Risultati		5%
CS docenti e ricercatori	...	Attribuzione on/off con valore medio ≥ 6	
CS PTA	...		
CS studenti	...		
Media	...		

Tabella 6

La valutazione del Direttore generale viene svolta sulla base della verifica del raggiungimento degli obiettivi come sopra definiti, in coerenza con gli obiettivi di programmazione, secondo quanto inserito nel PIAO. Costituisce inoltre una componente della valutazione la capacità di valutazione dei propri collaboratori, che viene misurata sulla base del seguente indicatore on/off: svolgimento del 100% dei colloqui di valutazione. In caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo è prevista una penalità nella valutazione pari a 3%.

Il modello di scheda utilizzata per la valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore generale è allegata al presente documento (allegato 1).

Il Nucleo di Valutazione è chiamato ad esprimere eventuali raccomandazioni sulle modalità di definizione e di valutazione degli obiettivi e a trasmettere al Senato accademico un parere in merito al raggiungimento dei risultati del Direttore generale nell'anno di riferimento.

A fine anno, il processo di valutazione, a valle delle singole autovalutazioni, dei risultati raggiunti prevede:

- una relazione del Direttore generale con il rendiconto delle attività svolte;
- la scheda di valutazione dei comportamenti compilata da parte del Rettore;
- un parere del Nucleo di Valutazione, espresso sulla base alla relazione del Direttore generale e alla eventuale documentazione allegata, da inviare al Senato accademico per la delibera di competenza;
- una deliberazione del Senato accademico e del Consiglio direttivo e di sorveglianza dell'indennità proporzionata alla valutazione finale.

L'assegnazione degli obiettivi previsti dall'art. 4bis del D.L. n.13/2023 è inserita nella sezione Performance del PIAO che viene deliberato nelle sedute degli organi di governo di gennaio.

6.3.2 Valutazione della performance individuale del personale non dirigente

Al fine di indirizzare le attività amministrative e l'impegno di tutto il personale al raggiungimento degli obiettivi della Scuola, viene utilizzato dal Direttore Generale il meccanismo del *cascading* per assegnare gli obiettivi specifici al personale non dirigente.

6.3.2.1 Composizione valutazione performance individuale

Si riportano di seguito i pesi delle componenti da valutare per ogni categoria di personale (come da Tabella 7):

Area di personale	Performance organizzativa			Performance individuale
	Performance organizzativa Scuola	Performance organizzativa Area	Customer satisfaction	Comportamenti organizzativi
Personale Area delle Elevate Professionalità (Responsabile Area)	15%	50%	5%	30%
Funzionari con incarichi di natura amministrativa - gestionale (Responsabile U.O.)	10%	45%	5%	40%
Funzionari con incarichi di natura amministrativa - gestionale in staff alla Direzione generale (Responsabile U.O.)	55%	-	5%	40%
Funzionari con incarichi di funzioni specialistiche	30%	25%	5%	40%
Funzionari con incarichi di funzioni specialistiche in staff alla Direzione generale	55%	-	5%	40%

Tabella 7

6.3.2.2 Schede di valutazione Comportamenti organizzativi

La Scuola prevede per la valutazione dei comportamenti del personale tecnico amministrativo non dirigente una valutazione espressa per aree comportamentali, suddivise in comportamenti osservabili. In particolare, si prevede l'utilizzo di due schede, una per il personale con responsabilità (allegato 2) e una per il personale senza incarichi di responsabilità (allegato 3). L'elaborazione delle schede ha visto ad inizio 2023 il coinvolgimento del personale tecnico amministrativo al fine di favorire la condivisione della terminologia e la comprensione delle dimensioni oggetto di valutazione.

6.3.2.3 Meccanismi di calibrazione

Al fine di omogeneizzare gli obiettivi assegnati e le valutazioni espresse sul personale, la Scuola prevede due momenti:

- **Assegnazione obiettivi:** nell'incontro del Direttore Generale con i responsabili di Area per la condivisione degli obiettivi da assegnare tramite *cascading*, vengono definite la U.O. responsabile, le U.O. coinvolte principalmente nel raggiungimento degli obiettivi e le U.O. che collaborano nelle

attività. Tale condivisione permette di valutare sia l'incidenza dei processi assegnati ad un'Area sulle attività delle U.O. incardinate in un'altra, sia la portata di ogni singolo obiettivo e le attività in esso contenute;

- **Fase valutativa:** prima di procedere alla compilazione delle schede di valutazione dei comportamenti organizzativi, il Direttore Generale e i Responsabili di Area si confrontano sugli stili di valutazione e sull'eventuale impiego di standard trasversali da applicare. Sarà compito dei Responsabili di Area, per la valutazione del personale senza responsabilità, confrontarsi con i Responsabili di U.O. coinvolti nel processo valutativo al fine di allineare i metodi di giudizio a tutti i livelli di valutazione. A seguito delle valutazioni espresse, il Direttore generale procede al consolidamento delle valutazioni attraverso eventuali calibrazioni ex post condivise con i responsabili coinvolti nella valutazione.

6.3.2.4 Partecipazione al processo di Performance del valutato

Al fine di garantire la partecipazione di tutto il personale al ciclo della Performance, vengono garantiti diversi momenti di confronto con il proprio responsabile.

- **Assegnazione obiettivi:** entro il mese di febbraio il Direttore generale assegna ai Responsabili di Area gli obiettivi per l'anno; entro 15 giorni dalla determina di assegnazione i responsabili di Area convocano i Responsabili di U.O. al fine della condivisione di detti obiettivi con focus sulle le Unità organizzative coinvolte principalmente nel loro raggiungimento e le U.O. che collaborano nelle attività necessarie a tal fine.
- **Monitoraggio raggiungimento obiettivi:** i Responsabili di U.O. responsabili degli obiettivi sono tenuti al monitoraggio e alla rendicontazione delle attività svolte al Responsabile dell'Area di afferenza;
- **Scostamento e revisione obiettivi** (eventuale): a seguito dell'eventuale modifica degli obiettivi o dei target il Responsabile di Area informa prontamente i responsabili di U.O. interessati da eventuali modifiche agli obiettivi illustrando le motivazioni poste alla base delle revisioni;
- **Performance interviews:** al fine di monitorare l'andamento di tutti gli aspetti della performance e non dei soli obiettivi assegnati, nel corso dell'anno sono previsti due momenti formali di confronto tra valutato e valutare:
 - o **Entro aprile:** in occasione della restituzione delle schede di valutazione dell'anno precedente durante un colloquio con il proprio responsabile diretto; in tale momento vengono illustrati i criteri valutativi applicati e vengono fissate le diverse azioni di miglioramento anche al fine della valutazione dell'anno in corso;
 - o **Entro settembre:** al fine di valutare l'andamento dell'anno ed individuare eventuali modifiche da apportare al fine dello sviluppo organizzativo e professionale dei soggetti coinvolti.

A detti momenti formali si aggiungono i momenti di monitoraggio condiviso degli obiettivi che garantiscono quindi un continuo confronto ai diversi livelli dell'organizzazione.

Per l'anno 2025 la Scuola procederà ad una valutazione del sistema e dei suoi strumenti e al suo miglioramento anche attraverso l'applicazione in via sperimentale di nuovi strumenti.



6.3.2.5 Retribuzione legata alla performance

Per gli appartenenti all'Area delle Elevate Professionalità la retribuzione di risultato è erogata sulla base del raggiungimento degli obiettivi di performance, secondo lo schema seguente:

Categoria di personale	Retribuzione di risultato	Componenti
Personale Area delle Elevate Professionalità con incarico di Responsabile di Area	<p>$Y = 30\%$ della retribuzione di posizione</p> <p>somma delle componenti $< 50\% = 0$ somma delle componenti $\geq 50\%$ e $< 90\% =$ risultato finale $\% * Y$ somma delle componenti $\geq 90\% = Y$</p>	<p>15%: Indice (%) della performance organizzativa Scuola (calcolato sulla base della Tabella 2)</p> <p>50%: Indice (%) della performance organizzativa Area (calcolato sulla base della Tabella 3)</p> <p>30%: Comportamenti organizzativi: progressivo da 0 a 10 = da 0% a 100%</p> <p>5%: Customer satisfaction On/Off se ≥ 6</p>

Tabella 8

Costituisce inoltre una componente della valutazione la capacità di valutazione dei propri collaboratori, che viene misurata sulla base del seguente indicatore on/off: svolgimento del 100% dei colloqui di valutazione. In caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo è prevista una penalità nella valutazione pari a 3%.

Per il personale a cui sono attribuite posizioni e funzioni ai sensi dell'art. 87 del CCNL 2019-2021, 1/3 dell'indennità spettante è erogata sulla base del raggiungimento degli obiettivi di performance, secondo lo schema seguente:

Area di personale	Indennità variabile legata a performance	Componenti
Funzionari con incarichi di natura amministrativa - gestionale (Responsabile U.O.)	= $\frac{1}{3}$ dell'indennità fissa (se $\geq 60\%$)	<p>10%: Indice (%) della performance organizzativa Scuola (calcolato sulla base della Tabella 2)</p> <p>45%: Indice (%) della performance organizzativa Area (calcolato sulla base della Tabella 3)</p> <p>5%: Customer satisfaction On/Off se ≥ 6</p> <p>40%: Comportamenti organizzativi: progressivo da 0 a 10 = da 0% a 100%</p>
Funzionari con incarichi di natura amministrativa - gestionale in staff alla Direzione generale (Responsabile U.O.)	= $\frac{1}{3}$ dell'indennità fissa (se $\geq 60\%$)	<p>55%: Indice (%) della performance organizzativa Scuola (calcolato sulla base della Tabella 2)</p> <p>5%: Customer satisfaction On/Off se ≥ 6</p> <p>40%: Comportamenti organizzativi: progressivo da 0 a 10 = da 0% a 100%</p>
Funzionari con incarichi di funzioni specialistiche	= $\frac{1}{3}$ dell'indennità prevista (se $\geq 60\%$)	<p>30%: Indice (%) della performance organizzativa Scuola (calcolato sulla base della Tabella 2)</p> <p>25%: Indice (%) della performance organizzativa Area (calcolato sulla base della Tabella 3)</p> <p>5%: Customer satisfaction On/Off se ≥ 6</p> <p>40%: Comportamenti organizzativi: progressivo da 0 a 10 = da 0% a 100%</p>



Funzionari con incarichi di funzioni specialistiche in staff alla Direzione generale	= 1/3 dell'indennità prevista (se ≥ 60%)	55%: Indice (%) della performance organizzativa Scuola (calcolato sulla base della Tabella 2) 5%: Customer satisfaction On/Off se ≥ 6 40%: Comportamenti organizzativi: progressivo da 0 a 10 = da 0% a 100%
---	--	---

Tabella 9

Al personale delle Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari senza incarichi di responsabilità verrà corrisposta una quota di premi correlati alla performance organizzativa di Scuola, di Area e ai risultati della Customer Satisfaction. La performance individuale è legata, invece, alla valutazione espressa nella scheda dei comportamenti organizzativi.

Area di personale	Premio legato alla performance organizzativa	Performance organizzativa
Personale delle Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari senza incarichi di responsabilità	(se ≥ 80%)	10%: Indice (%) della performance organizzativa Scuola (calcolata sulla base della tabella 2) 80%: Indice (%) della performance organizzativa Area (calcolata sulla base della tabella 3) 10%: Customer satisfaction On/Off se ≥ 6
Personale delle Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari senza incarichi di responsabilità in staff alla Direzione generale	(se ≥ 80%)	90%: Indice (%) della performance organizzativa Scuola (calcolata sulla base della tabella 2) 10%: Customer satisfaction On/Off se ≥ 6

Tabella 10

La performance individuale è legata, invece, alla valutazione espressa nella scheda dei comportamenti organizzativi e il relativo premio verrà distribuito secondo il valore conseguito nella scheda comportamenti, se superiore al 60%.

L'accertamento nel corso dell'anno oggetto di valutazione di condotte in violazione del codice di comportamento incide negativamente sulla valutazione della performance, a prescindere dal livello di raggiungimento degli altri risultati. Il dipendente sanzionato per violazione del codice di comportamento non può accedere all'indennità di risultato riferita all'anno di accertamento della violazione.

7 Valutazione della customer satisfaction

La valutazione della *customer satisfaction* viene effettuata sulla base delle seguenti dimensioni:

- A. Soddisfazione utenza: livello di soddisfazione dei docenti-ricercatori e personale tecnico amministrativo sui servizi amministrativi
- B. Soddisfazione utenza: livello di soddisfazione studenti sui servizi amministrativi

In relazione alla dimensione A verrà utilizzato un questionario di soddisfazione dell'utenza rivolto a docenti, ricercatori, assegnisti e personale tecnico amministrativo; in particolare la media tra tutte le risposte fornite alla domanda *"In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dalla Scuola nei servizi tecnici e amministrativi"*. Verrà considerato come valore target un punteggio superiore a 6 (su scala da 1 a 10).

In relazione alla dimensione B verranno utilizzate le seguenti variabili dei questionari sui servizi adottati dalla Scuola per la rilevazione della soddisfazione degli allievi:

- Questionario Orientamento e Ammissione al Concorso Corsi Ordinari: domanda n. 4 *"Quanto ritiene adeguato il supporto fornito dal personale dell'Ateneo/Segreteria nelle varie fasi di svolgimento del concorso?"*;
- Questionario Valutazione della Qualità dei Servizi per gli Allievi dei Corsi Ordinari:
 - o domanda 6D: *"nel complesso, quanto è soddisfatta/o della qualità del servizio ricevuto dall'Ufficio/Segreteria Corsi Ordinari?"*
 - o domande 8D: *"nel complesso, quanto è soddisfatta/o della qualità del servizio ricevuto dall'Ufficio Risorse Umane e finanziarie?"*
- Survey on satisfaction of the PhD students General Services domanda n. 13 *"How would you overall rate the administrative services?"*

Verrà considerato come valore target un punteggio superiore a 6 calcolato sulla base della media ponderata delle quattro risposte indicate¹.

8 Procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire eventuali contenziosi.

In particolare, qualora il valutato non concordi con la valutazione ricevuta può, entro 15 giorni dalla data di sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione, formulare proprie osservazioni sulle quali dovrà essere acquisito il parere di una Commissione, appositamente costituita con atto del Rettore, che è tenuta a deliberare entro i 20 giorni successivi.

9 Programmazione e monitoraggio delle attività della struttura amministrativa

L'Amministrazione ha adottato come strumento di lavoro una scheda di programmazione e monitoraggio delle attività, indipendentemente dal loro svolgimento in presenza o a distanza, che prevede una programmazione periodica per Unità Organizzativa e una rendicontazione delle attività realizzate, con indicazione delle eventuali criticità.

La programmazione viene definita dal Responsabile di U.O. in accordo con il Responsabile di Area, che aggiunge la parte di competenza. La programmazione e il rendiconto vengono sottoposti al Direttore generale con cadenza semestrale

¹ La media presa come riferimento viene realizzata attraverso una ponderazione delle singole medie sulla base del numero di rispondenti a ciascun questionario.

10 Smart working

Per quanto riguarda il lavoro agile, con Decreto Rettorale n. 125 del 23 luglio 2021 è stato emanato il Regolamento in materia di Smart Working per il personale amministrativo della Scuola IUSS che, ai sensi della Legge 7 agosto 2015, n. 124 e in correlazione con il Piano di organizzazione del lavoro agile - POLA, che costituisce una sezione del Piano integrato della performance, regola le diverse fasi per l'attivazione del lavoro agile presso la Scuola.

Al momento della sottoscrizione dell'accordo individuale, il dipendente deve presentare il progetto individuale di smart working, contenente l'identificazione delle attività da svolgere e gli obiettivi da raggiungere tramite la modalità di lavoro in regime di smart working e l'articolazione delle giornate. Il progetto è concordato con il/la Responsabile di U.O. e approvato dal/la Responsabile di Area; per i/le Responsabili di U.O. viene concordato con e approvato dal/la Responsabile di Area; per i/le Responsabili di Area viene concordato con e approvato dal Direttore generale.

Il progetto prevede la definizione di specifici target con indicatori quantitativi per ogni attività programmata e il/la Responsabile, alla fine del periodo di riferimento, controlla il raggiungimento degli obiettivi programmati.



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

SCHEDA DI VALUTAZIONE

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIRETTORE GENERALE

Aree di valutazione	Valutazione (da 1 a 10)
Empowerment e Sviluppo dei propri collaboratori	
- Riconosce e valorizza le competenze dei propri collaboratori e li motiva utilizzando le leve più efficaci in funzione, se possibile, delle caratteristiche di ciascuno	
- Rafforza il contributo dei collaboratori e li mette in condizioni di decidere in quale modo ottimizzare la loro attività	
Orientamento ai risultati	
- Favorisce il conseguimento di risultati da parte della struttura amministrativa, condividendo attivamente obiettivi e priorità e organizzando e pianificando attività e risorse allo scopo di garantire una piena ed equilibrata operatività della stessa	
- Promuove la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento, coinvolgendo e trascinando gli altri componenti della comunità della Scuola verso il raggiungimento dei risultati previsti	
Decisione e rischio	
- Sceglie tra diverse alternative con determinazione e tempestività, anche in condizioni di rischio, incertezza, carenza di informazioni e complessità dei compiti	
- Analizza gli elementi a disposizione per effettuare le scelte più opportune, cercando di superare gli ostacoli previsti ed imprevisti nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi	
Visione sistemica	
- Valuta situazioni, fenomeni e azioni da tutti i punti di vista rilevanti considerando gli effetti che si determinano a seguito di mutamenti parziali o totali di uno o più aspetti	
- Ha la sensibilità di prevedere e predisporre adattamenti organizzativi al cambiamento	
Negoziare e Gestione dei conflitti	
- Individua, affronta e tiene sotto controllo i contrasti interpersonali mantenendo la necessaria determinazione e lucidità	
- Intrattiene i rapporti con i vari interlocutori, attuando le mediazioni opportune e individuando i margini di manovra propri ed altrui	

Firma del valutatore
Firmato digitalmente

Firma del valutato
Firmato digitalmente

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE – PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO CON RESPONSABILITA'

VALUTATO	
Nome	
Cognome	
Area (se pertinente)	

SCALA DI VALUTAZIONE	
10	comportamento oltre aspettative
9	comportamento pienamente in linea con le aspettative
8	comportamento quasi totalmente in linea con le aspettative
7	comportamento nella maggior parte dei casi in linea con le aspettative
6	comportamento sufficientemente in linea con le aspettative
5-4	comportamento parzialmente in linea con le aspettative
3-2	comportamento poco o per nulla in linea con le aspettative
1	comportamento completamente disallineato

DIMENSIONI	
C	coinvolgimento e collaborazione
U	attenzione all'utenza
I	innovazione
PS	problem solving
R	orientamento al risultato

COMPORAMENTI

Comportamento	Valutazione
C.1 Interagisce con gli altri con un atteggiamento di apertura al confronto e di ascolto, mantenendo un atteggiamento positivo anche in situazioni critiche, dando il suo contributo alla creazione di un clima lavorativo favorevole	
C.2 Favorisce la condivisione di informazioni, esperienze e conoscenze con i colleghi e le colleghe della stessa Area/UO o di altre Aree/UO per il raggiungimento dei risultati attesi	
C.3 Riconosce e valorizza le competenze dei propri collaboratori e si interessa al loro sviluppo e alla loro formazione; ne programma opportunamente le attività, anche attraverso lo strumento della delega	

U.1 Comprende e si attiva per soddisfare le richieste e gli eventuali problemi presentati dagli utenti (allievi, docenti, personale TA, ...), nel rispetto delle norme e dell'efficienza dell'azione amministrativa		
I.1 Costruisce soluzioni innovative finalizzate a superare le prassi consolidate e a migliorare la qualità dei servizi, rendendo più efficace ed efficiente l'azione amministrativa		
PS.1 E' in grado di analizzare i problemi e comprenderne le variabili essenziali		
PS.2 Data l'analisi di un problema, elabora possibili soluzioni ed è in grado di prevederne le ricadute sulla propria Area/UO e sulle altre.		
R.1 Indirizza le proprie attività verso gli obiettivi assegnati mostrando attenzione costante al risultato		
R.2 Riconosce con chiarezza il livello di priorità delle azioni da realizzare		
R.3 Programma le attività, ne monitora l'andamento e ridefinisce i piani in caso di necessità per raggiungere i risultati previsti		
<i>Eventuali Annotazioni</i> <i>(inserire la motivazione in caso di valutazione negativa o pari a 10)</i>		
Valutazione finale	la valutazione è positiva con punteggio uguale/maggior di 60

EVENTUALI OSSERVAZIONI

Valutatore (Direttore generale)	Nome
	Cognome
	Data e Firma
Valutatore intermedio (se previsto)	Nome
	Cognome
	Data e Firma
Data e Firma	Data e Firma

Data e Firma per presa visione del valutato	Data e Firma
---	--------------

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE – PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

VALUTATO	
Nome	
Cognome	
Area (se pertinente)	

SCALA DI VALUTAZIONE	
10	comportamento oltre aspettative
9	comportamento pienamente in linea con le aspettative
8	comportamento quasi totalmente in linea con le aspettative
7	comportamento nella maggior parte dei casi in linea con le aspettative
6	comportamento sufficientemente in linea con le aspettative
5-4	comportamento parzialmente in linea con le aspettative
3-2	comportamento poco o per nulla in linea con le aspettative
1	comportamento completamente disallineato

DIMENSIONI	
I	orientamento innovativo
C	coinvolgimento e collaborazione
U	attenzione all'utenza
PS	problem solving

COMPORAMENTI

Comportamento	Valutazione
I.1 applica al proprio lavoro nuove idee e soluzioni, anche apprese attraverso altre esperienze lavorative, attività formative, utilizzo di nuovi strumenti informatici,...	
I.2 ha un approccio innovativo/migliorativo nelle attività relative al proprio lavoro quotidiano, coerentemente al tipo di attività richieste nella categoria di appartenenza	
C.1 partecipa in modo proattivo alle attività lavorative in cui è coinvolto/a	
C.2 collabora con i colleghi per raggiungere i risultati previsti	
C.3 tiene il comportamento organizzativo più idoneo a svolgere in modo efficace ed efficiente la propria attività lavorativa	

C.4 favorisce la comunicazione e lo scambio di informazioni nei processi in cui è coinvolto/a		
U.1 coglie i bisogni degli utenti di riferimento (allievi, docenti, colleghi,...)		
U.2 si impegna per affrontare le richieste e risolvere i problemi che gli utenti di riferimento presentano		
PS.1 individua gli aspetti essenziali delle criticità che incontra nel lavoro quotidiano e definisce in maniera efficace le priorità di intervento		
PS.2 individua gli attori che è necessario coinvolgere nella soluzione delle criticità e collabora nell'individuazione degli interventi necessari		
<i>Eventuali Annotazioni</i> <i>(inserire la motivazione in caso di valutazione negativa o pari a 10)</i>		
Valutazione finale	la valutazione è positiva con punteggio uguale/maggior di 60

EVENTUALI OSSERVAZIONI

Valutatore (Direttore generale)	Nome
	Cognome
	Data e Firma
Valutatore intermedio (se previsto)	Nome
	Cognome
	Data e Firma
Secondo valutatore intermedio (se previsto)	Nome
	Cognome

Data e Firma	Data e Firma
Data e Firma per presa visione del valutato	Data e Firma