

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE (SMVP)

UNIVERSITA' DELLA VALLE D'AOSTA – UNIVERSITE DE LA VALLEE D'AOSTE

Premessa

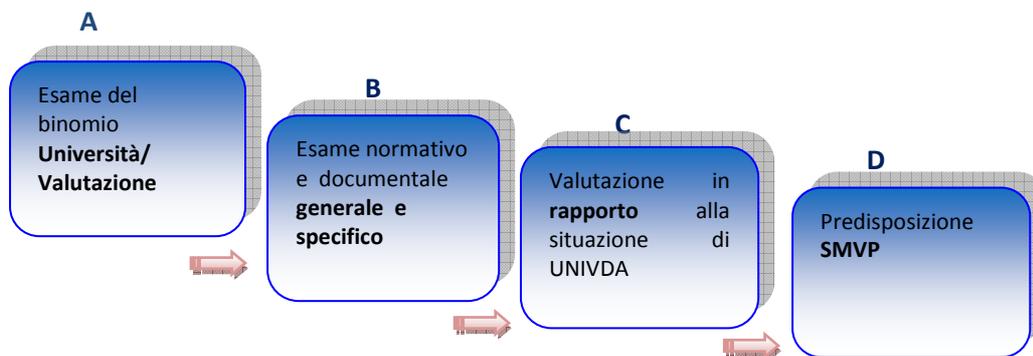
Il Consiglio dell'Università, con delibera n. 10, del 18 febbraio 2011, ha conferito uno specifico incarico al Direttore amministrativo, meglio specificato con nota rettorale prot. n. 6801, del 12 luglio 2011, relativo alla predisposizione di un primo documento di lavoro in ordine al sistema di misurazione e di valutazione delle performance, tenuto conto di quanto disposto in materia dalla Regione Autonoma Valle d'Aosta con deliberazione n. 3771, del 30 dicembre 2010.

Il predetto documento è stato esaminato e approvato dal Consiglio dell'Università con deliberazione n. 95 del 12 dicembre 2011. Contestualmente all'approvazione del documento, il Consiglio ha disposto l'istituzione di un apposito gruppo di lavoro, composto dal Direttore amministrativo e dai dirigenti dell'Ateneo, al quale affidare il compito di predisporre una proposta del sistema di misurazione e valutazione delle performance. La presente relazione risponde pertanto a tale finalità e rappresenta il secondo passo verso la definizione del piano delle performance per l'anno 2013.

Il presente sistema dovrà essere sottoposto al parere del Nucleo di valutazione di Ateneo e soggetto ad un esame preliminare da parte del Consiglio dell'Università entro il 30 giugno. In caso di primi esiti positivi, si procederà ad effettuare la concertazione con le OO.SS. per addivenire all'approvazione definitiva entro il 30 settembre 2012.

1. Metodologia di lavoro e prime scelte di campo

Al fine di rispondere in modo compiuto a quanto richiesto dal Consiglio, sono state effettuate apposite riunioni del GDL¹ nell'ambito del quale è stata assunta una metodologia di lavoro che ha seguito il seguente percorso:



¹ Ha partecipato ai lavori del GDL anche la Dott.ssa Elisabetta Giacomini, che si ringrazia per l'impegno, la serietà professionale e per il proficuo contributo.

In ambito universitario il concetto di valutazione, forse più che in altre amministrazioni, ha avuto elaborazione teorica, codificazione normativa e promiscuità/difficoltà attuative molto significative.

L'istituzione di "Nuclei di valutazione interna" con il compito di verificare, mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, la corretta gestione delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa è stata realizzata già dal 1993². Contestualmente è stata anche prevista l'istituzione dell'**Osservatorio per la valutazione del sistema universitario nazionale** (poi divenuto **Comitato nazionale per la valutazione** e oggi **ANVUR**) la cui attività ha contribuito non poco all'evoluzione delle pratiche di valutazione e alla sensibilizzazione al tema anche in una logica di confronto internazionale dei sistemi di istruzione superiore universitaria.

Tale orientamento si è ulteriormente rafforzato nel 1999³, anno in cui, nel rispetto di un *continuum* logico-funzionale, sono stati istituiti i "**Nuclei di valutazione di Ateneo**" ai quali sono stati assicurati autonomia operativa, diritto di accesso ai dati e alle informazioni, prevedendo la pubblicità e la diffusione degli atti da essi prodotti. Ma fatto ancor più significativo in ordine ad un'evoluzione verso sistemi di *customer satisfaction* e di *output* direttamente rilevabili, nel 1999 per la prima volta è stata posta l'attenzione sull'utenza diretta ovvero sugli studenti, una tra le diverse categorie di principali beneficiari delle missioni istituzionali degli atenei: è stata infatti prevista l'elaborazione di un'apposita relazione del Nucleo di valutazione contenente gli esiti della rilevazione delle opinioni degli **studenti** sulle attività didattiche.

Parallelamente si andava sviluppando una nuova concezione del binomio "**autonomia-valutazione**" sfociata seppur in modo non compiuto nella riforma del 1999 e in altre azioni di sistema dello stesso periodo. Tale concezione ha portato progressivamente all'introduzione di precisi requisiti ai fini dell'istituzione e attivazione dei corsi. Se in origine tali requisiti erano stati definiti "minimi" e rilevavano prevalentemente in termini quantitativi, dal 2005 in poi sono stati affinati, grazie a un orientamento sempre più consolidato del CNVSU, verso un sistema di requisiti "necessari", anche di ordine qualitativo.

Attualmente, l'attuazione dell'articolato sistema di deleghe contenute nella legge Gelmini⁴, e, in particolare, la recente emanazione del provvedimento sull'**accreditamento**⁵, sia delle sedi sia dei corsi, ha implementato l'attività di valutazione degli atenei.

La stessa legge Gelmini ha conferito ai Nuclei di valutazione una più precisa collocazione nell'ambito della *governance* degli atenei, attribuendo loro la funzione di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, anche sulla base di indicatori individuati dalle commissioni paritetiche docenti-studenti, nonché di verifica dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti e di verifica della congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento.

Infine, le competenze dei Nuclei si sono estese, in raccordo con l'attività dell'**ANVUR**, alle funzioni di cui all'art. 14 del d.lgs n. 150/2009, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento delle performance organizzativa e individuale.

² Legge 24 dicembre 1993, n. 537 (art. 5, commi 22 e 23).

³ Legge 19 ottobre 1999, n. 370 (artt.1 e 2).

⁴ Legge 30 dicembre 2010, n. 240.

⁵ Decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 19.

Qualità della didattica, qualità della ricerca (VQR in primis), requisiti per l'attivazione dei corsi, sottopongono le Università a diversi processi di valutazione, che però, a parte alcune eccezioni, non hanno considerato gli atenei nella loro compresenza di diversi soggetti che concorrono al perseguimento della *mission* dell'istituzione.

L'emanazione delle disposizioni meglio conosciute come "leggi Brunetta", sulla misurazione, valutazione e premialità nelle amministrazioni, ha di fatto posto una problematica attuativa del sistema delle performance in ambito universitario, proprio perché le università, a differenza di altre amministrazioni, presentano tratti di elevata peculiarità.

Ancora oggi, a quasi tre anni dai primi provvedimenti in materia, non è ancora chiaro come integrare nel sistema della performance organizzativa quanto sinora posto in essere dagli atenei in tema di valutazione della didattica e della ricerca, senza parlare di quanto emergerà dal nuovo sistema dell'accreditamento. A supporto di quanto si va sostenendo si richiamano brevemente i due seguenti aspetti:

- ✓ il primo riguarda gli organismi indipendenti di valutazione (OIV), per i quali, al fine di chiarirne modalità e criteri di costituzione in ambito universitario, è dovuta intervenire direttamente la CIVIT, con la deliberazione n. 09/2010 ("*Applicabilità del decreto legislativo n. 150/2009 alle Università*"), laddove si è stabilito che le Università non sono tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'art. 14, del D.lgs. n. 150/2009 e che tale ruolo possa essere affidato ai Nuclei di valutazione di Ateneo;
- ✓ il secondo concerne una recente nota del Presidente della CRUI⁶, con la quale è stata segnalata ai ministri competenti la necessità di individuare specifiche disposizioni al fine di evitare sovrapposizioni fra compiti inerenti alla programmazione e alla valutazione degli atenei, dettati da norme speciali del sistema universitario, e adempimenti che scaturiscano invece dall'applicazione della normativa in materia di performance, annunciando l'elaborazione in tempi brevi di un documento congiunto ANVUR/CIVIT.

In considerazione di quanto sopra evidenziato è stato recentemente posto bene in evidenza⁷ quali potrebbero essere i possibili rischi:

- ✓ rischio di suddividere le prestazioni tra amministrazione e corpo docente;
- ✓ rischio di individuare obiettivi e indicatori potenzialmente incoerenti a causa delle due anime dell'università.

A ciò si aggiunga che la performance organizzativa deve comunque essere rapportata non solo alle singole strutture (dipartimenti, aree, servizi, uffici,) ma, specie se si vuole ragionare in termini di *outcome*, anche all'ente nel suo complesso, senza suddivisione alcuna e in una logica di condivisione unitaria di obiettivi strategici: pertanto ambito accademico e ambito amministrativo dovrebbero far parte di un unico sistema di valutazione della performance organizzativa, ovviamente rispettoso delle rispettive specificità (in primis lo status giuridico). Se ciò non si realizzerà in futuro, ai rischi sopra indicati, si aggiungeranno anche quelli:

⁶ Si fa riferimento, alla nota del Prof. Marco Mancini, prot. N. 344-12/P/rg, in data 13 aprile 2012.

⁷ Prof. Maria Bergamin Barbato, Presidente del Nucleo di valutazione dell'Università Ca' Foscari Venezia, "*L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 nelle Università: criticità e prospettive*", riunione nazionale CONVUI, Roma 3 aprile 2012.

- ✓ di una moltiplicazione di azioni parcellizzate valutabili in modo preponderante in termini di *output* ma soltanto limitatamente in termini di *outcome*;
- ✓ di una cronicizzazione della difficoltà di individuare obiettivi operativi da conferire ai dirigenti più direttamente impegnati in aree di supporto alla didattica e alla ricerca che non dipendano, per essere raggiunti, anche dall'apporto della componente accademica (intesa anche nella sua dimensione collegiale).

In attesa che venga meglio definito il perimetro entro il quale le università e le loro molteplici attività di valutazione già in atto e quelle ancora da attuare⁸ si concilieranno con la materia della performance, il sistema proposto sarà incentrato in questa prima fase sulla **componente amministrativa, intendendo per performance organizzativa la performance della Direzione generale, e sarà collegato a valutazioni di output**. Uno sguardo di più ampi orizzonti, che possa essere espresso anche in termini di *outcome*, dovrà essere fatto sull'attività a 360° dell'Ateneo, in termini di valutazione complessiva di didattica, ricerca, servizi di autoriproduzione e servizi di supporto, soltanto in una fase successiva.

L'esame dei principali riferimenti normativi e documentali generali e specifici in materia, peraltro già espressamente riportati nel primo documento di lavoro predisposto dal Direttore amministrativo citato in premessa, ha riguardato essenzialmente la legge regionale 23 luglio 2010, n. 22, la quale riprende, sebbene non integralmente, le disposizioni del d.lgs. 150/2009.

Al riguardo, rileva in particolare l'art. 31 (*Sistema di misurazione e valutazione della performance*), il quale dispone che *"Al fine di valutare la performance organizzativa ed individuale, gli enti di cui all'articolo 1, comma 1, adottano progressivamente un apposito sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto delle relazioni sindacali ove previste dal contratto collettivo regionale di lavoro. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio."* Ulteriori approfondimenti sono stati effettuati in ordine:

- ✓ alle deliberazioni CIVIT adottate in materia, con particolare riguardo alle deliberazioni n. 88/2010, 89/2010 e 112/2010;
- ✓ al documento denominato *"Linee guida del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale degli enti del comparto di cui all'art. 1, comma 1 della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22"*, approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 3771, del 30 dicembre 2010. Di fatto, pur non essendo l'Università ente del

⁸ E' bene ricordare in questa sede che, in materia di misurazione, valutazione e premialità, vi sono due importanti disposizioni contenute nella legge n. 240/2010:

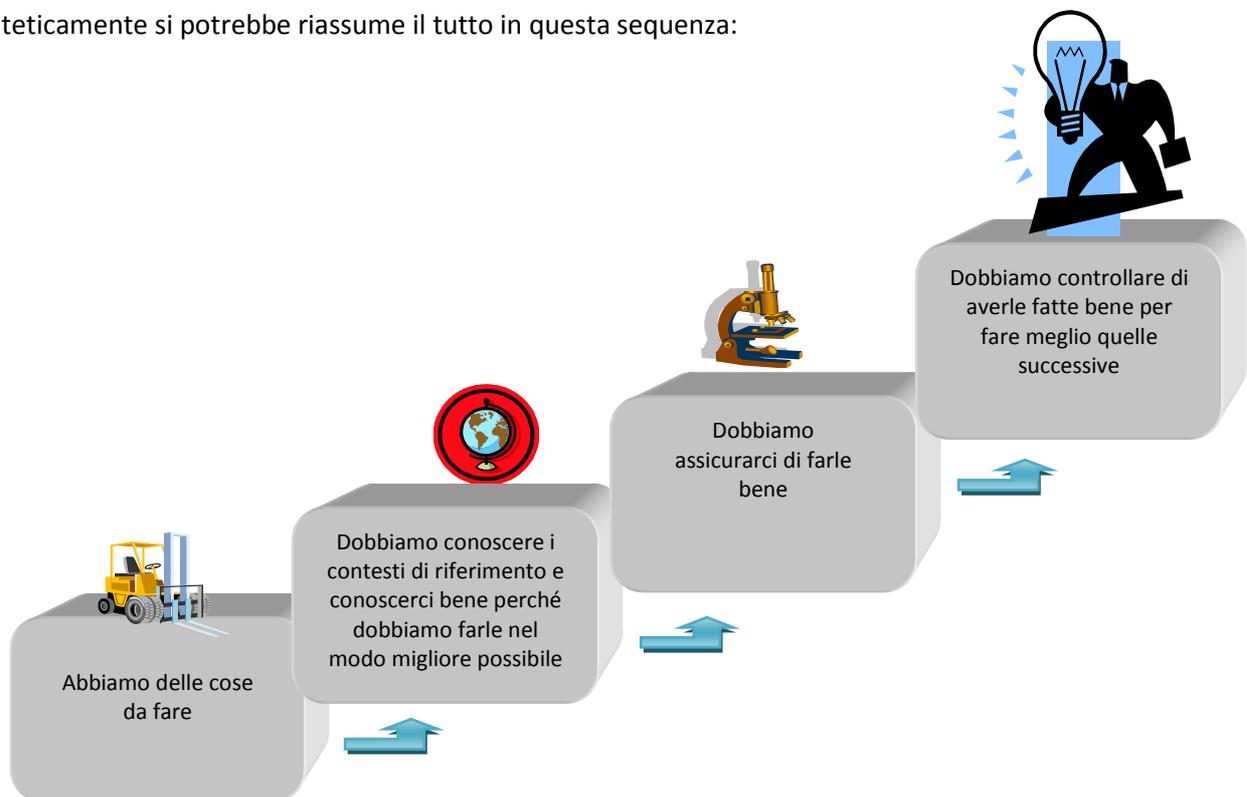
- l'art. 6 comma 14 che dispone che *"i professori e i ricercatori sono tenuti a presentare una relazione triennale sul complesso delle attività didattiche, di ricerca e gestionali svolte, unitamente alla richiesta di attribuzione dello scatto stipendiale di cui agli articoli 36 e 38 del decreto del Presidente della Repubblica 11 luglio 1980, n. 382, fermo restando quanto previsto in materia dal decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122. La valutazione del complessivo impegno didattico, di ricerca e gestionale ai fini dell'attribuzione degli scatti triennali di cui all'articolo 8 e' di competenza delle singole università secondo quanto stabilito nei regolamenti di ateneo. In caso di valutazione negativa, la richiesta di attribuzione dello scatto può essere reiterata dopo che sia trascorso almeno un anno accademico. Nell'ipotesi di mancata attribuzione dello scatto, la somma corrispondente e' conferita al Fondo di ateneo per la premialità dei professori e dei ricercatori di cui all'articolo 9 della legge stessa"*;
- l'art. 9, concernente l'istituzione di un fondo per la premialità, il quale dispone, tra l'altro, che *"le università possono prevedere, con appositi regolamenti, compensi aggiuntivi per il personale docente e tecnico amministrativo che contribuisce all'acquisizione di commesse conto terzi ovvero di finanziamenti privati, nei limiti delle risorse del Fondo non derivanti da finanziamenti pubblici."* Sostanzialmente si tratta di una disposizione che rivisita la precedente disciplina "conto terzi" in una logica di reale premialità.

comparto unico della Regione, lo stato giuridico e il trattamento economico del proprio personale tecnico-amministrativo sono regolati dallo stesso contratto. In tale direzione, un ulteriore passo in avanti verso l'ingresso del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo nell'ambito del comparto, è stato compiuto con l'approvazione del nuovo statuto di ateneo, laddove all'art. 37, comma 2, è stato previsto che "Al personale tecnico-amministrativo si applica la normativa vigente in materia di pubblico impiego della Regione Autonoma Valle d'Aosta".

2. Il sistema di misurazione della performance

Relativamente ai sistemi di misurazione e valutazione della performance esiste una corposa elaborazione concettuale. Pertanto le finalità del sistema e i vantaggi per gli enti che lo adottano, essendo oramai ricorrenti e standardizzati, si danno per conosciuti.

Sinteticamente si potrebbe riassumere il tutto in questa sequenza:



Ciò premesso, occorre invece dare espressa evidenza ad un potenziale aspetto di criticità. Infatti, ogni processo di questo tipo richiede prioritariamente una condivisione di base molto semplice: **un orientamento al servizio⁹, quale valore essenziale della prestazione organizzativa e di quella individuale.** Ciò richiede il coinvolgimento e l'impegno di tutti gli attori del sistema, in primis del soggetto che ha il compito di elaborare la strategia di sviluppo dell'Ateneo, mediante la definizione delle Linee generali di sviluppo, degli Obiettivi strategici di sviluppo e dei Piani triennali di sviluppo.

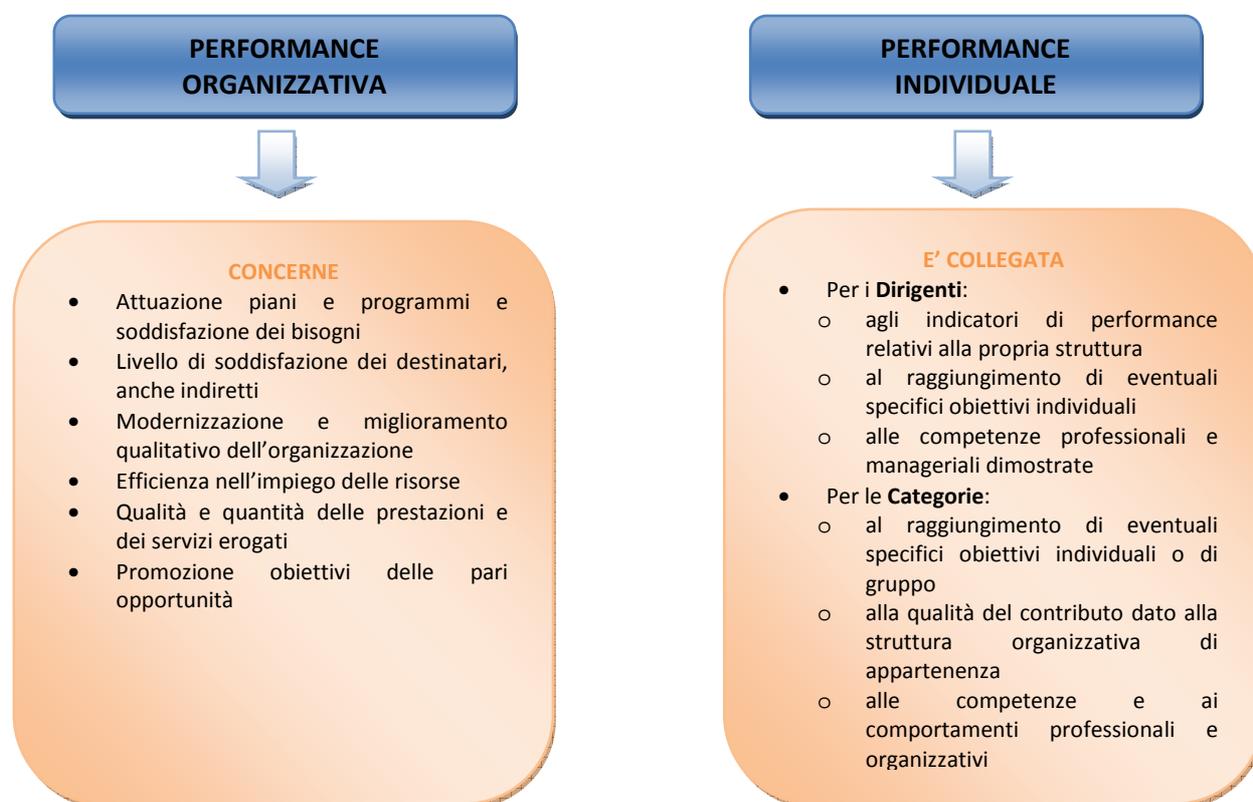
⁹ Cfr. CIVIT, delibera n. 88/2010 "Linee guida per la definizione degli standard di qualità (art. 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198)".

Se non si riuscirà a sviluppare una tensione positiva verso questo valore, il rischio sarà quello di trasformare questa chance in un mero adempimento o una perdita di tempo .

La misurazione della performance può essere definita come un processo codificato e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprime informazioni descrittive riguardo alle proprietà di un oggetto o di un soggetto¹⁰ e, in una logica di *total quality management* (TQM), può contribuire al miglioramento della *governance* dell'Ateneo e al perfezionamento delle strategie messe in atto funzionali anche all'eventuale riposizionamento dell'ateneo.

2.1. Cosa e chi vogliamo misurare?

La performance rappresenta un concetto molto vicino a quello di prestazione. Il salto qualitativo del sistema normativamente prefigurato, quantomeno a livello teorico, si basa sul fatto di indicare **due** livelli di performance:



Nella prima fase attuativa e nelle more del perfezionamento del sistema con riferimento a quanto evidenziato al precedente punto 1, la performance organizzativa sarà principalmente orientata su valori di output e riguarderà essenzialmente la **Direzione generale**, considerata come insieme organizzativo composto da Uffici di staff, Aree, Servizi e Uffici.

Per quanto riguarda la performance individuale, i soggetti sono di seguito individuati:

- il **Direttore generale**,

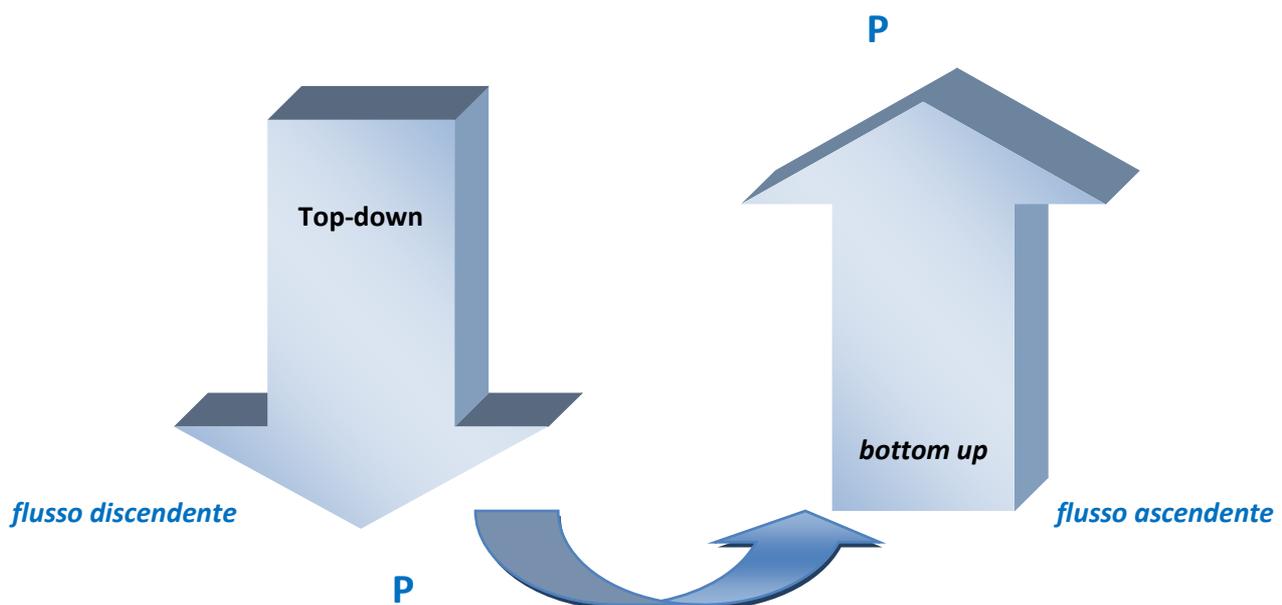
¹⁰ CIVIT, Sistemi di misurazione delle performance.

- i **Dirigenti**;
- il **personale delle Categorie**.

Gli ambiti oggettivi del sistema sono duplici: infatti la performance è indicata come “organizzativa” e “individuale”.

2.2 La programmazione di ateneo

Il ciclo della programmazione (**P**) dell’Ateneo, statutariamente previsto, è legato all’attività di diversi soggetti che, a vario titolo, intervengo con diversi gradi di competenza in fasi e tempi differenti secondo un approccio che può essere identificato in **due flussi** temporalmente distinti ma funzionalmente connessi:



Le indicazioni di processo, già ad oggi individuate ad un adeguato livello di dettaglio, sono contenute nei regolamenti di Ateneo, in particolare nel Regolamento di Ateneo per l’Amministrazione, la Finanza e la Contabilità e Regolamento didattico di ateneo¹¹.

E’ importante sottolineare come tale processo non sia svolto in totale autonomia in quanto è influenzato non solo da variabili interne ma anche da variabili esterne: infatti, già attualmente – e ancor più in futuro – occorre tenere presente la programmazione del sistema universitario definita a livello nazionale. Pertanto come già ampiamente segnalato¹², i periodi di programmazione triennale (di sede e nazionale) debbono necessariamente coincidere. Nell’autunno del 2012 sarà adottato il nuovo decreto concernente la programmazione del sistema universitari nazionale per il periodo 2013/2015 (sostitutivo dell’attuale DM n. 50/2010) e, conseguentemente, sarà disposto l’adattamento della programmazione triennale di Ateneo per lo stesso periodo.

Viene di seguito riportato in sintesi il processo della programmazione e i principali attori coinvolti. Nell’illustrare il processo è già stato ricompreso anche il ciclo del bilancio, in quanto, con riferimento alla

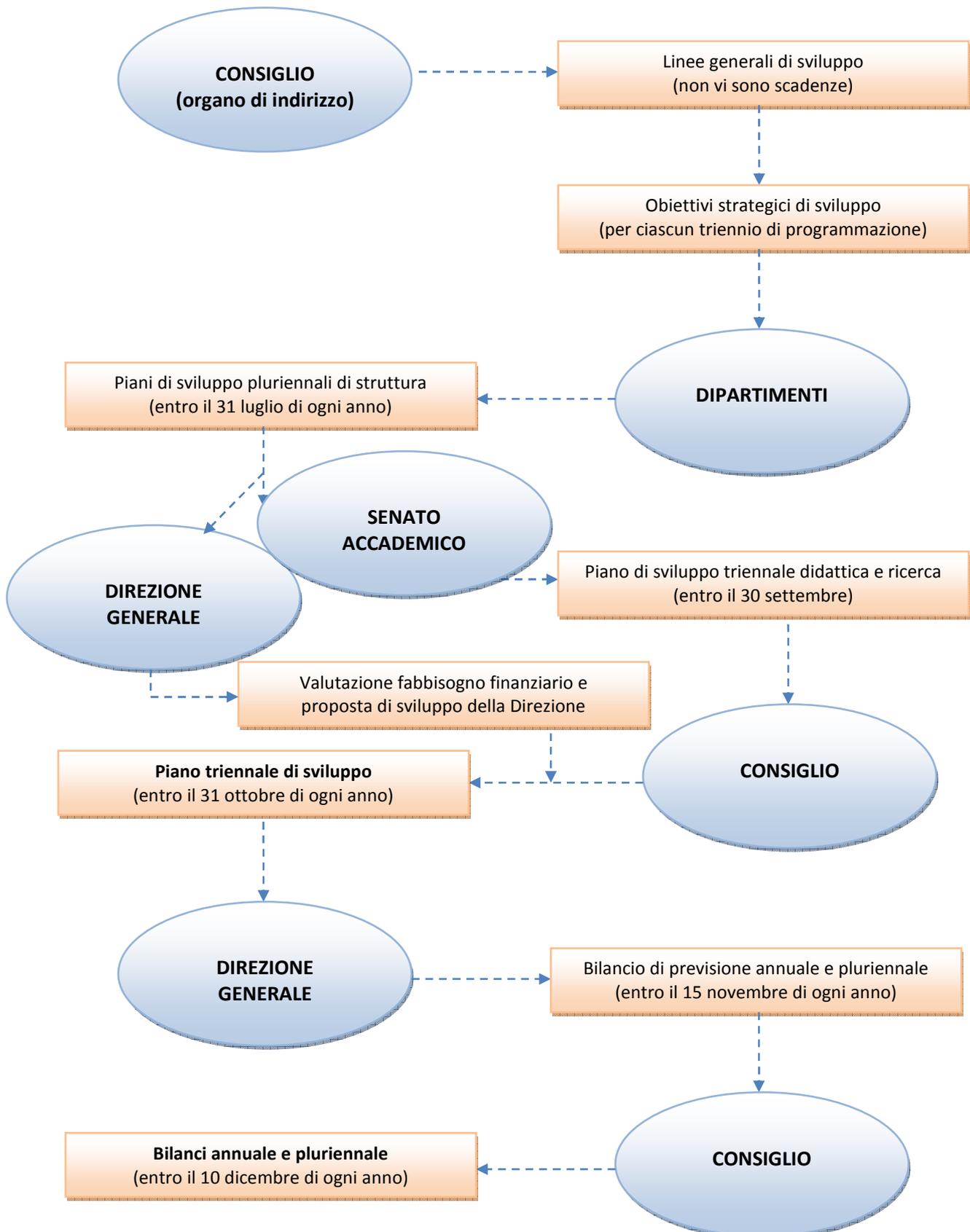
¹¹ Sono citati i due regolamenti principali che orientano l’attività dell’ateneo. Altre indicazioni in materia di programmazione sono contenute anche in regolamenti di settore (docenti a contratto, master, assegni di ricerca).

¹² Cfr. Documenti di programmazione per il triennio 2009/2011 e per il triennio 2010/2012.

SMVP - UNIVDA

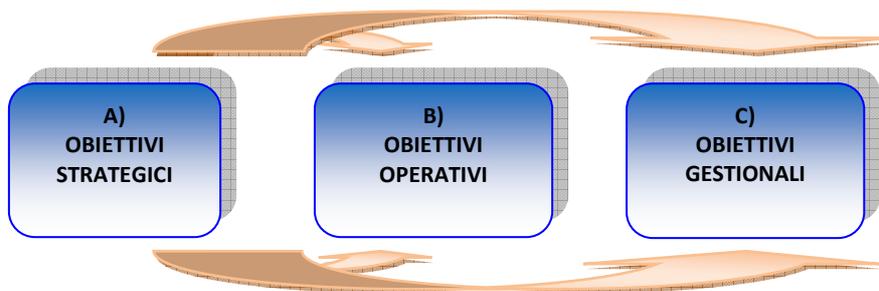
logica sottesa alla predisposizione del Piano delle performance, dovrà esservi un elevato livello di integrazione, correlazione e coerenza tra tutti gli ambiti di programmazione dell'Ateneo.

CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE DI ATENEO



2.3 La definizione degli obiettivi

Nell'ambito del processo sopra descritto, si deve inserire un ulteriore processo, ad esso correlato, ovvero quello di **definizione degli obiettivi**, sia di **struttura** sia **individuali**, in modo da poter predisporre il piano delle performance. E' bene precisare che in contesti quali quelli universitari gli obiettivi possono, anche in ragione di specifici assetti organizzativi, essere **trasversali** a più aree o coinvolgere anche uffici di staff della Direzione generale (ad esempio i servizi informatici di ateneo). Gli obiettivi possono essere di diversa tipologia e per i fini che qui interessano è possibili ripartirli in :



A) Si è già potuto constatare che il ciclo della programmazione di Ateneo prevede la definizione di **obiettivi strategici di sviluppo**, stabiliti dal **Consiglio dell'Università** in coerenza con:

- ✓ le “**Linee generali di sviluppo dell’Ateneo**”, che attengono alla *mission* e alla *vision* dell’Università;
- ✓ gli obiettivi (o ambiti di attività) definiti dalla programmazione universitaria nazionale.

L'importanza degli obiettivi strategici è particolarmente significativa in quanto non solo essi determinano la definizione degli obiettivi operativi, ma rappresentano la “bussola” per la definizione del **piano triennale di sviluppo di Ateneo**, che deve necessariamente avere un elevato livello di coerenza con gli stessi.

A livello teorico un obiettivo strategico definisce un'azione di prioritaria importanza strettamente attinente alla missione istituzionale dell'Ateneo, la quale se da un lato tende a perseguire un'azione finalizzata ad incrementare la competitività dell'Università e a consolidarne la posizione nel circuito universitario nazionale e internazionale, dall'altro mira a soddisfare specifici bisogni della collettività. L'intero impianto teorico sotteso all'elaborazione del piano della performance insiste in maniera significativa sul collegamento degli obiettivi strategici ad *outcome* rivolti a *stakeholder* esterni. Gli *outcome*, o indicatori di impatto, esprimono un “risultato ultimo” dell'azione dell'ente e sono i più difficili da misurare in quanto sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'Università (ad esempio, si consideri quale *outcome* la variazione o l'incremento della percentuale di laureati sul totale della popolazione: oltre ai fattori “offerta formativa” e “competitività e grado di attrattività della sede” occorre tenere presente altri fattori esterni, quali “situazione finanziaria”, “crisi economica”, “andamento mercati del lavoro”, “attuazione riforma universitaria”, “vincoli della programmazione universitaria nazionale”, ecc).

Quanto al *timing*, gli obiettivi strategici fanno riferimento ad orizzonti temporali di medio/lungo periodo, presupponendo uno sforzo pianificatorio almeno di tre anni (tale periodo medio è individuato anche in coerenza delle annualità del bilancio pluriennale);

B) gli **obiettivi operativi**, discendono in larga misura da una declinazione degli obiettivi strategici in azioni amministrative ad essi funzionali. Sono collegati ad obiettivi misurabili in termini di *output*, rappresentando gli esiti più immediati di determinate azioni. Sono assegnati principalmente ai

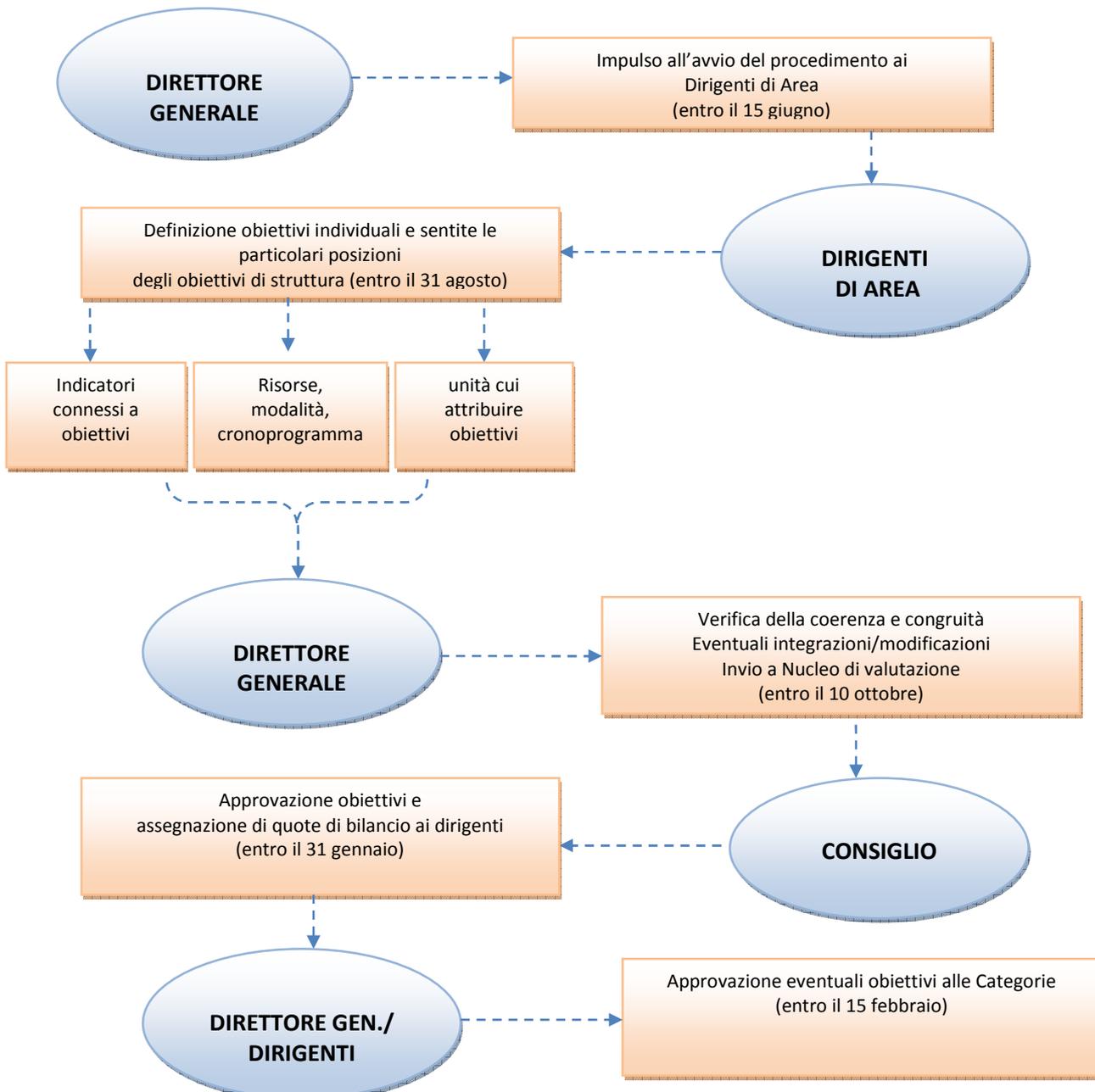
dirigenti, secondo un processo di massima condivisione, e correlati alle risorse strumentali ed umane indispensabili a perseguirli. La loro definizione è determinata sulla base di quanto indicato nel Piano triennale di sviluppo dell'Ateneo.

Più in dettaglio gli output attengono alla qualità e quantità dei servizi erogati, intendendo per essi, ad esempio, tutte le attività oggetto di valutazione dei servizi amministrativi effettuate dagli studenti e contenute nella relazione annuale predisposta dal Nucleo di Valutazione.

Quanto al *timing*, generalmente gli obiettivi operativi sono collegati all'annualità dell'esercizio finanziario, ma in casi particolari, possono avere durata anche biennale o triennale a fronte di adeguate attività di monitoraggio in itinere e di valutazioni annuali collegate al cronoprogramma;

- C) Infine, gli **obiettivi gestionali** sono correlati all'attività ordinaria di competenza dei vari uffici/servizi/aree. Di conseguenza, in rapporto alla struttura organizzativa e alle competenze e funzioni di ogni singola unità, hanno carattere di ciclicità (ad esempio la gestione delle risorse umane).

Pertanto, il principale riferimento dal quale deve discendere il processo di **definizione degli obiettivi** da assegnare ai dirigenti e al personale è il **"Piano triennale di sviluppo"**, secondo il seguente flusso:



La **rimodulazione degli obiettivi** in corso d'anno è ammissibile nei casi seguenti:

- a) a fronte di eventi imprevedibili che comportino una variazione di risorse in capo alle strutture, tali da compromettere il raggiungimento dell'obiettivo;
- b) a fronte di eventi imprevedibili di origine anche normativa che comportino l'impossibilità di raggiungere l'obiettivo prefissato.

Nei casi sopra richiamati, dovrà essere osservata la seguente procedura:

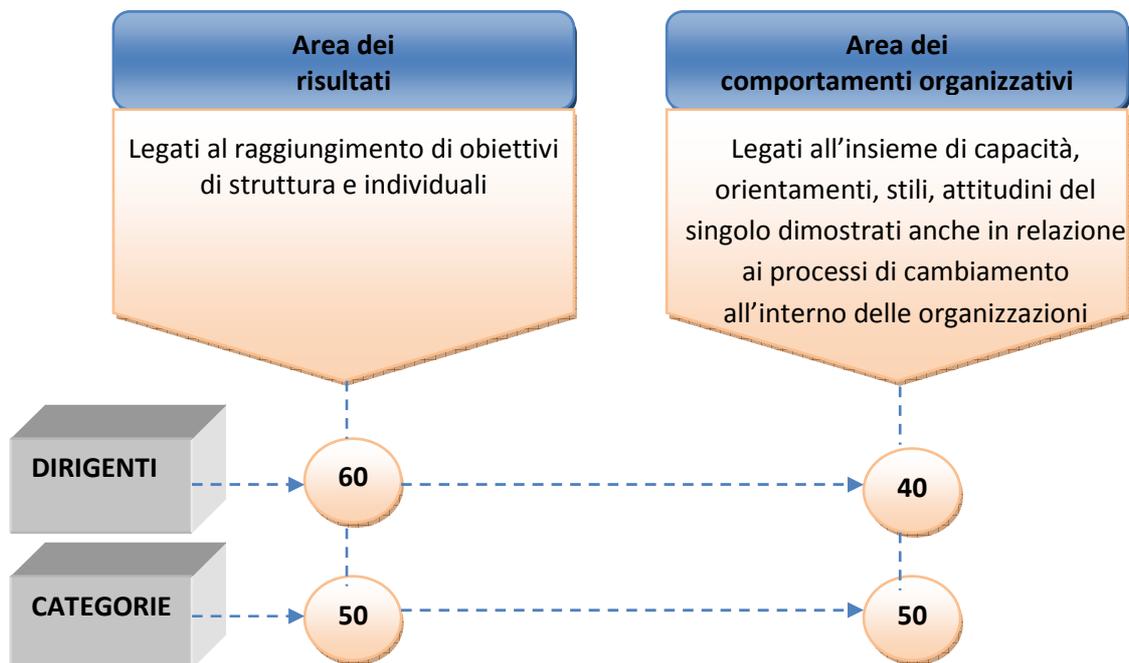
- predisposizione di una breve relazione da parte del dipendente interessato relativamente all'individuazione degli impedimenti oggettivi alla realizzazione dell'obiettivo assegnato e, in caso di personale appartenente ai ruoli dirigenziali, contestuale individuazione di un altro obiettivo;
- nel caso trattasi di dipendente appartenente alle Categorie, il Dirigente dovrà effettuare apposita valutazione e accogliere o meno la richiesta del dipendente assegnando ad esso un nuovo obiettivo e, in caso di necessità, provvedendo alla contestuale rimodulazione degli obiettivi assegnati in precedenza;
- nel caso trattasi di personale appartenente ai ruoli dirigenziali è necessario acquisire il parere da parte del Nucleo di valutazione, che dovrà esprimersi entro 15 giorni dalla data della richiesta;
- approvazione o non approvazione da parte del Consiglio dell'Università (con assegnazione di un nuovo obiettivo e eventuale rimodulazione degli obiettivi).

Il Piano della performance, contenente gli obiettivi, è pubblicato sul sito web di Ateneo entro il 28 febbraio.

3. Il Sistema di valutazione

In questa prima fase attuativa sono state considerate diverse tipologie di valutazione, tenendo sempre presente però la volontà del Consiglio dell'Università di prendere come riferimento il sistema individuato dalla Regione Autonoma Valle d'Aosta, soprattutto per le considerazioni legate a disposizione di stato giuridico e trattamento economico che uniformano il personale dell'Università a quello del comparto unico del pubblico impiego regionale. Tuttavia, come già segnalato, gli atenei hanno specificità proprie e nell'ambito del sistema ogni ente deve predisporre, nel rispetto della normativa di riferimento, un proprio sistema di valutazione, confacente e funzionale al proprio *asset organizzativo* e a perseguire reali logiche premiali.

Il sistema individuato si compone di **2 aree** distinte ma complementari, con i seguenti **pesi**:



Tale proposta tiene conto della necessità di introdurre gradualmente, rispetto a quanto attualmente in atto in Università, un sistema di valutazione incentrato sull'importanza nell'ambito della performance degli obiettivi da un lato, ma, al tempo stesso non penalizzante della rilevanza dei comportamenti organizzativi soprattutto in strutture di contenute dimensioni, laddove proprio i comportamenti organizzativi, più direttamente osservabili (e dunque anche misurabili) possono avere un ruolo determinante sull'incremento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni.

Si procede a valutazione unicamente nel caso il dipendente raggiunga un periodo di servizio di durata non inferiore a 90 giorni consecutivi nell'anno. Il predetto termine è derogato per i dipendenti con apporto di lavoro di durata indeterminata che terminano in corso d'anno l'attività lavorativa.

3.1 Area dei risultati e Area dei comportamenti organizzativi

Il peso dell'area dei risultati si riferisce al raggiungimento di obiettivi sia individuali sia di struttura, che concorrono in pari misura al raggiungimento del massimo punteggio, sia per i dirigenti che per il personale delle Categorie. Nel caso, non vengano assegnati obiettivi individuali, gli obiettivi di struttura concorreranno alla valutazione complessiva.

Ai fini della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi saranno applicati i seguenti criteri:

- a) **Direttore generale:** il punteggio attribuito è dato dalla somma ponderata degli obiettivi di struttura (della direzione generale nel suo insieme o di sue articolazioni) e il punteggio conseguito per gli eventuali obiettivi individuali;
- b) **Dirigenti:** il punteggio attribuito è dato dalla somma ponderata del punteggio conseguito dagli obiettivi della struttura organizzativa cui è assegnato e il punteggio per gli eventuali obiettivi individuali;
- c) **Personale delle Categorie:** Il punteggio attribuito è dato dalla somma ponderata del punteggio conseguito dalla struttura organizzativa cui è assegnato e il punteggio conseguito per eventuali obiettivi individuali.

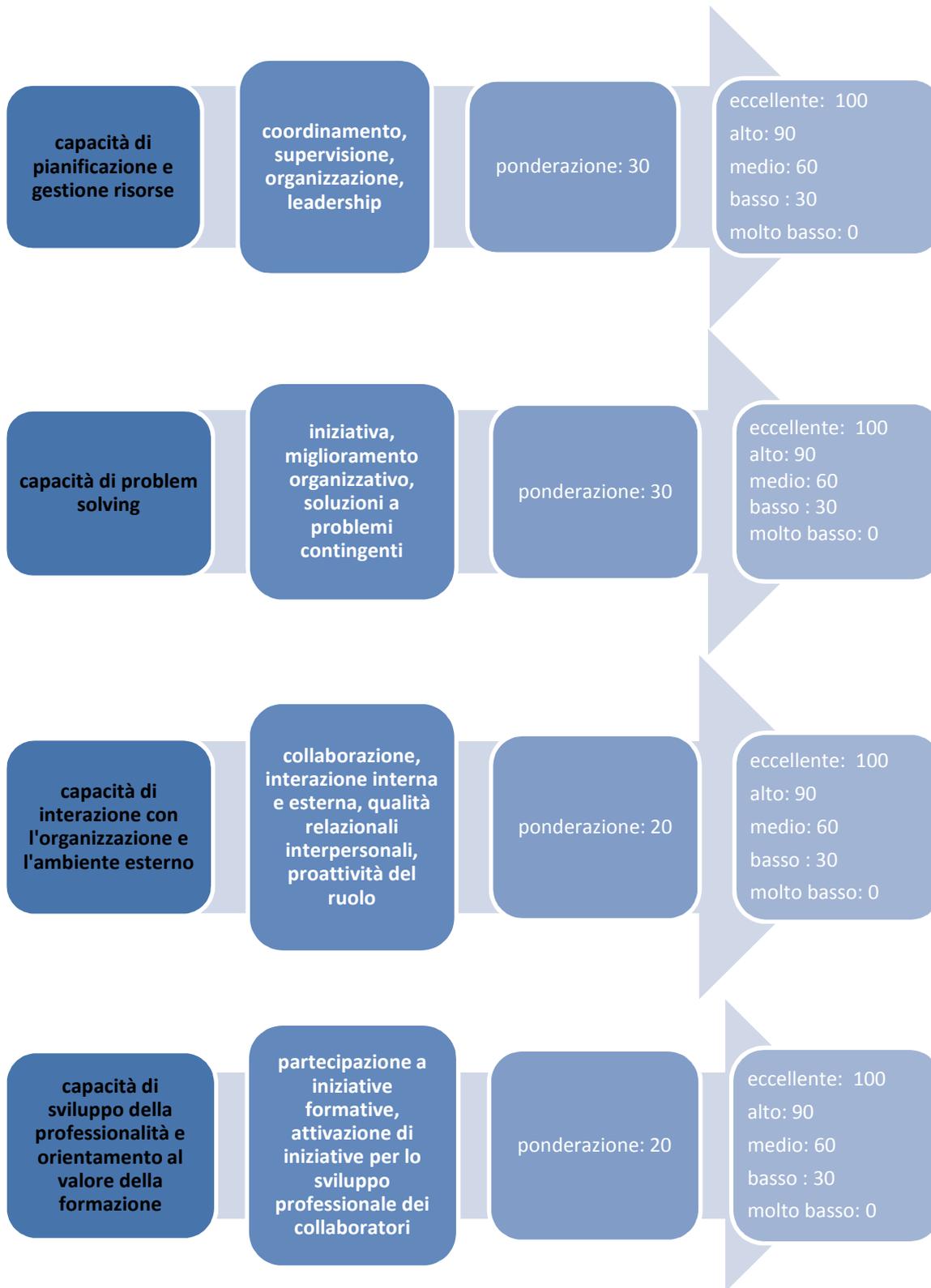
I comportamenti organizzativi sono valutati attraverso il confronto tra i comportamenti attesi e i comportamenti effettivamente realizzati. Si è già sottolineata l'importanza di tale area di valutazione, soprattutto in contesti dove esistono contatti, interazioni e dinamiche relazionali molto più diretti tra tutto il personale.

A seconda dell'inquadramento del personale sono previste diverse dimensioni di comportamenti organizzativi.

3.2 La valutazione del personale con qualifica dirigenziale

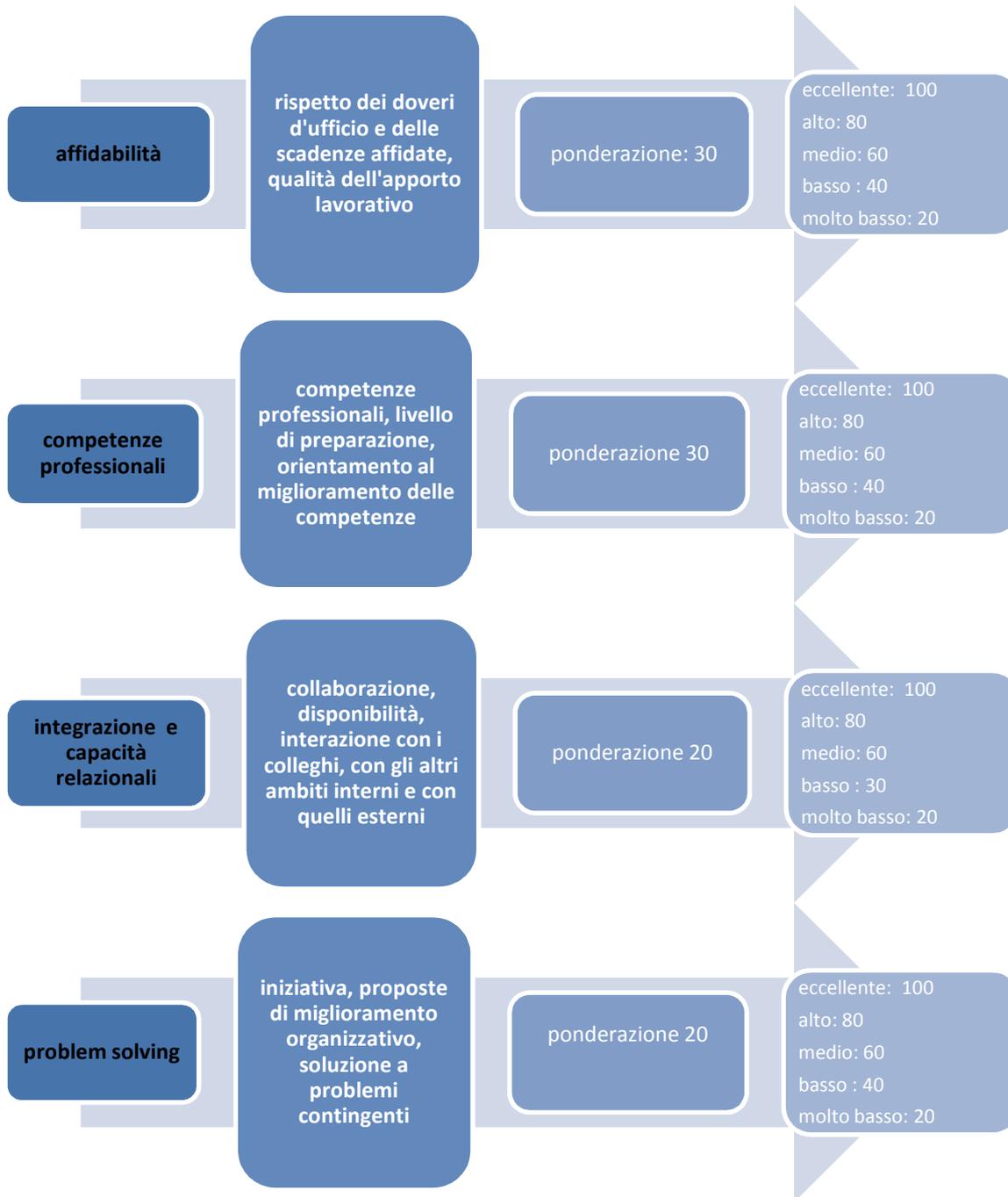
Al fine della valutazione, si tiene conto di **quattro** dimensioni di comportamenti organizzativi con diversa ponderazione. A ciascuna dimensione del comportamento organizzativo sono associati **cinque** livelli di valutazione. Per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione.

SMVP - UNIVDA



3.3 La valutazione del personale delle categorie

Al fine della valutazione, si tiene conto di **quattro** dimensioni di comportamenti organizzativi con diversa ponderazione. A ciascuna dimensione del comportamento organizzativo sono associati **cinque** livelli di valutazione. Per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione.



La valutazione del personale delle categorie è improntata alla graduazione e da un elevato grado di differenziazione ed è effettuata nel modo seguente:

- dal **Direttore generale** per il personale afferente agli uffici di staff al Direttore;

b) dai **Dirigenti di Area** per il personale afferente alle rispettive Aree.

Sono inoltre osservate le seguenti disposizioni:

- in caso di mobilità interna (interarea o da Area a staff e viceversa) la valutazione è effettuata congiuntamente dai dirigenti responsabili della struttura presso la quale il dipendente ha prestato servizio, fatto salvo che il periodo non sia inferiore a 90 giorni, nel quale caso la valutazione sarà effettuata esclusivamente dal dirigente responsabile della struttura nella quale il dipendente ha prestato il periodo superiore a 90 giorni ;
- in caso di trasferimenti in corso d'anno il personale dipendente è valutato solo sui comportamenti organizzativi. L'attribuzione del relativo punteggio è effettuata dal Dirigente alla data del 31 dicembre, sentito il Dirigente precedente.

3.4 Il processo di valutazione

Al fine della valutazione, sia dell'area dei risultati che di quella dei comportamenti organizzativi, ogni dipendente (Direttore generale, Dirigenti e Categorie) deve predisporre un'apposita relazione, corredata da eventuali schede sinottiche appositamente approvate dal Consiglio dell'Università, entro il **31 marzo** dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.

La valutazione del **Direttore generale** è disposta dal **Consiglio dell'Università**, sentito il **Presidente del Consiglio** (mediante validazione della relazione), su proposta del **Nucleo di valutazione di Ateneo**.

La valutazione dei **Dirigenti** è disposta dal **Consiglio dell'Università**, sentito il **Direttore generale** (mediante validazione della relazione), su proposta del **Nucleo di valutazione di Ateneo**.

La valutazione del **personale delle Categorie** è disposta:

- ✓ dal **Direttore generale** per gli uffici di staff;
- ✓ dai **Dirigenti di Area** per il personale afferente alle rispettive Aree funzionali.

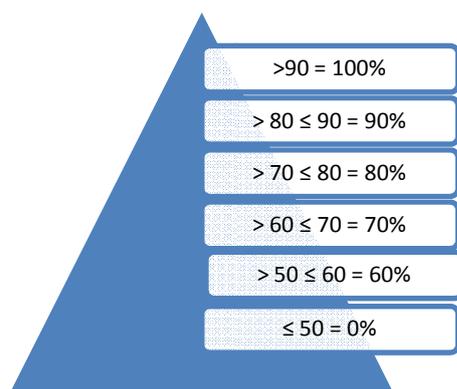
La valutazione, avviene annualmente entro il **31 maggio** di ogni anno, si esprime in centesimi ed è considerata positiva se superiore a 50 centesimi. In caso di valutazione negativa non viene corrisposto il salario di risultato.

Prima dell'eventuale proposta di determinazione di valutazione negativa deve essere assicurato il contraddittorio al dipendente interessato secondo le seguenti modalità:

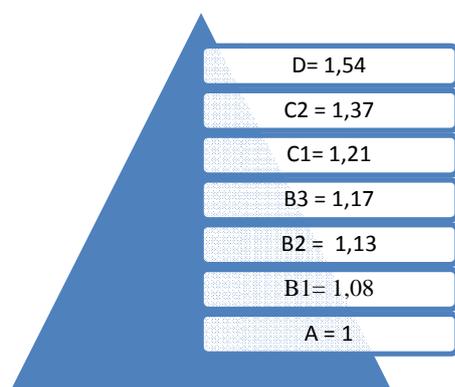
- ✓ per il **Direttore generale e i Dirigenti**, il Nucleo di valutazione, al fine del contraddittorio in presenza, chiederà al soggetto interessato di fornire, entro un termine non inferiore a sette giorni, le precisazioni del caso anche mediante la presentazione di memorie e/o relazioni e/o integrazione di dati;
- ✓ per il **personale delle Categorie**, il dirigente competente sentirà direttamente il dipendente, in presenza di funzionario di pari livello.

Il salario di risultato viene corrisposto al dipendente entro il **30 giugno di ogni anno, applicando le seguenti fasce di punteggio:**

SMVP - UNIVDA



Unicamente per il **personale delle Categorie**, il salario di risultato sarà attribuito sulla base della votazione conseguita, della percentuale del rapporto di lavoro, del periodo di servizio e in funzione della seguente pesatura della posizione economica di appartenenza:



L'attribuzione del salario di risultato (compenso incentivante), calcolato in proporzione al punteggio conseguito dato dalla ponderazione del punteggio conseguito nell'Area dei risultati e del punteggio dell'area dei comportamenti organizzativi, è rapportata in funzione delle fasce di punteggio e della di presenza in servizio, in proporzione alla percentuale e alla durata del rapporto di lavoro.

Aosta, 4 giugno 2012

Franco Vietti

Federica De Luca

Cristina Luboz

ALLEGATO 1 - DECLARATORIA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI E INDICE DEI DESCRITTORI

1. Capacità di pianificazione e gestione risorse

- **Programmazione e organizzazione:** capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili anche in funzione della variabile tempo;
- **Controllo:** capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire;
- **Leadership:** capacità di adottare uno stile manageriale improntato alla massima assunzione di responsabilità, alla guida delle persone e ad ottenere consenso, condivisione, orientamento a valori comuni (logiche del servizio) e a connotare positivamente la propria struttura.

2. Capacità di problem solving

- **Soluzione dei problemi:** capacità di individuare le soluzioni più appropriate, in termini di risorse e di tempi, per la soluzione di problematiche connesse sia alla gestione sia ad emergenza contingente;
- **Iniziativa:** capacità proattiva nel proporre soluzioni a problematiche di vario tipo, per il miglioramento di asset organizzativi e di procedimenti, individuando procedure e redigendo i relativi atti amministrativi o di natura regolamentare al fine di migliorare l'efficienza della performance.

3. Capacità di interagire con l'organizzazione e l'ambiente esterno

- **Comportamenti interpersonali:** capacità di porre in essere atteggiamenti empatici di comprensione dell'altro da sé finalizzati ad agevolare le relazioni interpersonali, nonché capacità di sviluppare, a seconda dei contesti, stili comunicativi improntati alla disponibilità o all'assertività;
- **Gestione di gruppi:** capacità di coordinare e guidare i collaboratori in diverse situazioni, ottimizzando i tempi di lavoro e massimizzando i risultati;
- **Selettività:** capacità di orientare i propri comportamenti in modo da selezionare le priorità, privilegiando la negoziazione e la propensione a ricercare la costruzione di un clima organizzativo ottimale;
- **Apertura verso l'esterno:** capacità di considerare l'ambiente esterno come una risorsa strategica per l'ateneo, mediante un costante collegamento con i soggetti esterni.

4. Capacità di sviluppo della professionalità e orientamento al valore della formazione

- **Professionalità e formazione:** capacità di programmare percorsi formativi in grado di migliorare le competenze professionali - sia specifiche sia trasversali - del dirigente e dei collaboratori.

SMVP - UNIVDA

Indice dei descrittori

CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE		
Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Il Dirigente possiede un'elevata capacità di pianificazione e gestione delle risorse assegnate, ponendo in essere gli atti organizzativi necessari al corretto espletamento delle attività e per supplire a carenze temporanee di personale, anche mediante la riorganizzazione dei processi. Crea le condizioni per un clima organizzativo ottimale, controlla l'attuazione di piani e obiettivi di struttura con puntali attività di monitoraggio.</p> <p>E' consapevole che la leadership sia una componente fondamentale del suo stile manageriale e che l'assertività sia una modalità per raggiungere chiarezza e stabilità dei rapporti interpersonali e incrementare i livelli di collaborazione nella propria struttura. La struttura riconosce la sua autorevolezza e rende la sua leadership indiscussa.</p>	Eccellente	100
<p>Il Dirigente organizza la propria struttura in modo da evitare l'insorgere disfunzioni o in modo da limitarne la frequenza in considerazione delle risorse disponibili. Ha uno stile manageriale adeguato e il clima organizzativo della sua struttura è positivo.</p>	Alto	90
<p>Il Dirigente ha organizzato la propria struttura in modo che solo raramente si sono generate delle disfunzioni. A volte le misure organizzative adottate non hanno completamente generato i risultati attesi. Il clima organizzativo presenta a volte tratti di criticità che richiedono l'attivazione di comportamenti manageriali inattuati. La programmazione delle attività della propria struttura presenta alcune difficoltà, anche dovute ad una non adeguata ripartizione dei carichi di lavoro.</p>	Medio	60
<p>Il dirigente non ha organizzato la propria struttura in modo da evitare disfunzioni che si sono manifestate con una certa frequenza. La struttura cui è preposto presenta ambiti di disorganizzazione quanto a procedure, competenze, funzioni.</p> <p>Il dirigente non pone in essere adeguati stili manageriali e la sua gestione è complessivamente carente. L'attuazione dei piani e la programmazione delle attività della propria struttura presentano difficoltà.</p>	Basso	30
<p>Il dirigente ha dimostrato incapacità di pianificare e gestire le risorse assegnate determinando disfunzionalità nella propria struttura organizzativa.</p>	Molto basso	0

SMVP - UNIVDA

Indice dei descrittori

CAPACITA' DI PROBLEM SOLVING		
Descrittore	Livello	Punteggio
Il Dirigente identifica in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa; individua la soluzione più adeguata per tali problemi e, al riguardo, mostra un'elevata capacità di iniziativa soprattutto per gli atti da porre in essere per adottare tale soluzione.	Eccellente	100
Il Dirigente è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi di interesse della propria unità organizzativa e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta. Il dirigente possiede una buona capacità di iniziativa	Alto	90
Il Dirigente mostra una discreta capacità di risolvere i problemi di interesse della propria unità organizzativa, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata. Il Dirigente possiede una discreta capacità di iniziativa.	Medio	60
Il Dirigente mostra in diverse occasioni difficoltà di analisi nella risoluzione dei problemi di interesse della propria unità organizzativa; spesso non è in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata. La capacità di iniziativa del dirigente presenta a volte alcune carenze.	Basso	30
Il dirigente non è in grado di affrontare i problemi di interesse della propria unità organizzativa e non è in grado di identificare le soluzioni più adeguate. Il Dirigente dimostra scarsa capacità di iniziativa.	Molto basso	0

Indice dei descrittori

CAPACITA' DI INTERAGIRE CON L'ORGANIZZAZIONE E L'AMBIENTE ESTERNO		
Descrittore	Livello	Punteggio
Il Dirigente opera molto positivamente all'interno dell'organizzazione, di gruppi di lavoro interni, anche informali, ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di Ateneo e con soggetti esterni. E' in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti e di attivare in modo del tutto autonomo rapporti molto positivi con i colleghi, l'ambito accademico, i soggetti esterni all'Ateneo e vari stakeholder.	Eccellente	100
Il Dirigente opera positivamente all'interno dell'organizzazione, di gruppi di lavoro, anche informali, ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di Ateneo e con soggetti esterni. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con i colleghi e soggetti esterni.	Alto	90
Il Dirigente opera abbastanza positivamente all'interno dell'organizzazione e dei gruppi di lavoro, anche informali, ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di Ateneo. A volte sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, ambito accademico e soggetti esterni.	Medio	60
Il Dirigente partecipa in maniera appena soddisfacente all'interno dell'organizzazione e nei gruppi di lavoro, anche informali, ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di Ateneo.	Basso	30
Il Dirigente non apporta alcun contributo all'interno dell'organizzazione e dei gruppi di lavoro, anche informali, ed in azioni di coordinamento a livello di Ateneo. Con frequenza regolare sono emersi problemi nei rapporti interpersonale con i colleghi e con la componente accademica e soggetti esterni	Molto basso	0

Indice dei descrittori

CAPACITA' DI SVILUPPO DELLA PROFESSIONALITA' E ORIENTAMENTO AL VALORE DELLA FORMAZIONE		
Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Il Dirigente cura in modo molto positivo lo sviluppo della propria professionalità, mediante la partecipazione a momenti/percorsi formativi non solo specifici di ambito di competenza ma estremamente rilevanti per lo sviluppo delle capacità manageriali, la partecipazione a comunità di colleghi/professionisti, incontri di aggiornamento interuniversitario, la partecipazione a gruppi di lavoro o organi tecnico-scientifici.</p> <p>Il dirigente ha pianificato e monitorato con particolare cura la formazione per i propri colleghi, anche partecipando in qualità di relatore a momenti/percorsi di aggiornamento, diffusione di informazioni, formazione, favorendo in tal modo una ricaduta molto positiva sul miglioramento della performance dell'Università.</p>	Eccellente	100
<p>Il Dirigente cura in modo positivo lo sviluppo della propria professionalità, mediante la partecipazione a momenti/percorsi formativi non solo specifici di ambito di competenza ma rilevanti per lo sviluppo delle capacità manageriali, l'adesione a comunità di colleghi/professionisti, incontri di aggiornamento interuniversitario, la partecipazione a gruppi di lavoro o ad organi tecnico-scientifici.</p> <p>Il dirigente ha pianificato e monitorato con cura la formazione per i propri colleghi, anche partecipando in qualità di relatore a momenti/percorsi di aggiornamento, diffusione di informazioni, formazione, favorendo in tal modo una ricaduta positiva sul miglioramento della performance dell'Università.</p>	Alto	90
<p>Il Dirigente cura in modo sufficiente lo sviluppo della propria professionalità, mediante la partecipazione a momenti/percorsi formativi solo specifici di ambito di competenza ma non per lo sviluppo delle capacità manageriali, l'adesione a comunità di colleghi/professionisti.</p> <p>Il dirigente ha curato e pianificato in modo sufficiente la formazione per i propri colleghi, partecipando limitatamente in qualità di relatore a momenti/percorsi di aggiornamento, diffusione di informazioni, formazione, creando in tal modo una ricaduta discreta sul miglioramento della performance dell'Università.</p>	Medio	60
<p>Il Dirigente presta scarsa attenzione allo sviluppo della propria professionalità, restando sporadica la partecipazione a momenti/percorsi formativi, restando anche non sufficiente la cura per lo sviluppo della professionalità dei propri collaboratori. Le ricadute positive sulla performance dell'Ateneo sono limitate.</p>	Basso	30
<p>Il Dirigente non ha prestato attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, trascurando la possibilità di migliorare le competenze individuali e la performance dell'Ateneo.</p>	Molto basso	0

ALLEGATO 2 - DECLARATORIA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE E INDICE DEI DESCRITTORI

1. Affidabilità

- **Rispetto di impegni e scadenze:** rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione;
- **Quantità e qualità delle prestazioni professionali anche in relazione ai carichi di lavoro:** opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalla natura del compito assegnato e da problematiche a contingenza emergente.

2. Competenze professionali

- **Conoscenze tecnico-professionali specifiche:** conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio;
- **Disponibilità all'aggiornamento e alla formazione professionale:** capacità di curare le proprie competenze valorizzando le opportunità formative, nonché lo scambio professionale con i colleghi.

3. integrazione nell'organizzazione e capacità relazionali

- **Collaborazione ed integrazione organizzativa:** disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; capacità di operare positivamente in gruppi di lavoro, anche informali;
- **Qualità delle relazioni interpersonali:** capacità di mantenere un atteggiamento collaborativo, improntato alla massima disponibilità anche nei confronti di colleghi;
- **Qualità delle relazioni interpersonali con gli utenti del servizio:** capacità di riconoscere l'importanza della qualità delle relazioni con i fruitori del servizio, suscitando in tal modo un'immagine dell'ateneo affidabile ed efficiente; capacità di utilizzare le modalità adeguate per rapportarsi agli altri e adattare ai diversi interlocutori.

4. Capacità di problem solving

- **Soluzione dei problemi:** capacità di individuare le soluzioni più appropriate, in termini di risorse e di tempi, per la soluzione di problematiche connesse al lavoro del proprio ufficio;
- **Iniziativa:** capacità nel proporre soluzioni a problematiche di vario tipo o per il miglioramento di procedimenti e procedure eventualmente impostando i relativi atti amministrativi.

SMVP - UNIVDA

Indice dei descrittori

AFFIDABILITA'		
Descrittore	Livello	Punteggio
Rispetto di impegni e scadenze: rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	Sempre ad un livello superiore e con risultati superiori all'attesa e rispetto ai colleghi	100
	Quasi sempre in tutte le situazioni in cui era necessario	80
	Nella maggior parte delle situazioni in cui in cui era necessario	60
	A volte, soprattutto in situazioni non complesse	40
	Quasi mai o raramente	20
Quantità e qualità delle prestazioni professionali anche in relazione ai carichi di lavoro: opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle natura del compito assegnato e da necessità a contingenza emergente.	Sempre ad un livello superiore e con risultati superiori all'attesa e rispetto ai colleghi	100
	Quasi sempre in tutte le situazioni in cui era necessario	80
	Nella maggior parte delle situazioni in cui in cui era necessario	60
	A volte, soprattutto in situazioni non complesse	40
	Quasi mai o raramente	20

SMVP - UNIVDA

Indice dei descrittori

COMPETENZE PROFESSIONALI		
Descrittore	Livello	Punteggio
Conoscenze tecnico-professionali specifiche: conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio.	Sempre ad un livello superiore e con risultati superiori all'attesa e rispetto ai colleghi	100
	Quasi sempre in tutte le situazioni in cui era necessario	80
	Nella maggior parte delle situazioni in cui in cui era necessario	60
	A volte, soprattutto in situazioni non complesse	40
	Quasi mai o raramente	20
Disponibilità all'aggiornamento e alla formazione professionale: capacità di curare le proprie competenze valorizzando le opportunità formative, nonché lo scambio professionale con i colleghi.	Sempre ad un livello superiore e con risultati superiori all'attesa e rispetto ai colleghi	100
	Quasi sempre in tutte le situazioni in cui era necessario	80
	Nella maggior parte delle situazioni in cui in cui era necessario	60
	A volte, soprattutto in situazioni non complesse	40
	Quasi mai o raramente	20

SMVP - UNIVDA

INTEGRAZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE E CAPACITA' RELAZIONALI		
Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Collaborazione ed integrazione organizzativa: disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; capacità di operare positivamente in gruppi di lavoro, anche informali.</p>	Sempre ad un livello superiore e con risultati superiori all'attesa e rispetto ai colleghi	100
	Quasi sempre in tutte le situazioni in cui era necessario	80
	Nella maggior parte delle situazioni in cui in cui era necessario	60
	A volte, soprattutto in situazioni non complesse	40
	Quasi mai o raramente	20
<p>Qualità delle relazioni interpersonali: capacità di mantenere un atteggiamento collaborativo, improntato alla massima disponibilità anche nei confronti di colleghi.</p>	Sempre ad un livello superiore e con risultati superiori all'attesa e rispetto ai colleghi	100
	Quasi sempre in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	Nella maggior parte delle situazioni in cui in cui era necessario	75
	A volte, soprattutto in situazioni non complesse	45
	Quasi mai o raramente	20
<p>Qualità delle relazioni interpersonali con gli utenti del servizio capacità di riconoscere l'importanza della qualità delle relazioni con i fruitori del servizio, suscitando in tal modo un'immagine dell'ateneo affidabile e efficiente; capacità di utilizzare le modalità adeguate per rapportarsi agli altri e adattare ai diversi interlocutori.</p>	Sempre ad un livello superiore e con risultati superiori all'attesa e rispetto ai colleghi	100
	Quasi sempre in tutte le situazioni in cui era necessario	80
	Nella maggior parte delle situazioni in cui in cui era necessario	60
	A volte, soprattutto in situazioni non complesse	40
	Quasi mai o raramente	20

SMVP - UNIVDA

Indice dei descrittori

CAPACITA' DI PROBLEM SOLVING		
Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Soluzione dei problemi: capacità di individuare le soluzioni più appropriate , in termini di risorse e di tempi, per la soluzione di problematiche connesse sia alla gestione sia ad contingenza emergente.</p>	<p>Sempre ad un livello superiore e con risultati superiori all'attesa e rispetto ai colleghi</p>	100
	<p>Quasi sempre in tutte le situazioni in cui era necessario</p>	80
	<p>Nella maggior parte delle situazioni in cui in cui era necessario</p>	60
	<p>A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p>	40
	<p>Quasi mai o raramente</p>	20
<p>Iniziativa: capacità nel proporre soluzioni a problematiche di vario tipo o per il miglioramento di procedimenti e procedure eventualmente impostando i relativi atti amministrativi.</p>	<p>Sempre ad un livello superiore e con risultati superiori all'attesa e rispetto ai colleghi</p>	100
	<p>Quasi sempre in tutte le situazioni in cui era necessario</p>	80
	<p>Nella maggior parte delle situazioni in cui in cui era necessario</p>	60
	<p>A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p>	40
	<p>Quasi mai o raramente</p>	20