



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Allegato 3.1.1 – PROCEDURE DI VALUTAZIONE



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Procedura di valutazione della performance individuale del DG

Anno inizio validità: 2017

Data fine validità: n.d.



SOMMARIO

1 – Soggetti coinvolti	3
2 – Procedura di valutazione	3
2.1– Fase di assegnazione degli obiettivi	3
2.2 – Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno	3
2.3 – Fase di valutazione finale della performance	4



1 – SOGGETTI COINVOLTI

I soggetti coinvolti, il cui ruolo è descritto nel seguito della procedura, sono:

- Direttore Generale
- Consiglio di Amministrazione
- Rettore
- Nucleo di Valutazione

2 – PROCEDURA DI VALUTAZIONE

La procedura si sviluppa in tre fasi:

1. Fase di assegnazione
2. Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d'anno
3. Fase di valutazione finale della performance

2.1– Fase di assegnazione degli obiettivi

Entro il mese di gennaio di ogni anno, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore in coerenza con le strategie e gli obiettivi di performance, nell'ambito del Piano della Performance, delibera:

- gli indicatori di Performance di Ateneo con i relativi target, sui quali verrà effettuata la valutazione del Direttore Generale
- gli obiettivi individuali
- le competenze comportamentali tra quelle appartenenti al profilo di ruolo da riportare in performance. Nella scelta dovranno essere sempre comunque presenti la Visione Strategica e la Leadership.
- il target del coefficiente di variazione delle valutazioni

Ai fini contrattuali la formalizzazione avviene attraverso la sottoscrizione da parte del Rettore e del DG delle schede "1a - Indicatori di performance di Ateneo", "1b - Obiettivi Individuali", "1c – Comportamento organizzativo e Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni". Le schede 1a, 1b e 1c devono essere trasmesse alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

2.2 – Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d'anno

Entro il primo semestre dell'anno oggetto di valutazione, è previsto il monitoraggio dell'andamento della performance individuale del DG.

In vista di tale monitoraggio, il Direttore Generale deve rendere disponibili al Rettore, al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione, in tempi congrui con quelli previsti per il monitoraggio, i dati relativi allo stato di avanzamento sia degli obiettivi individuali sia degli indicatori di performance di Ateneo.

A prescindere dal monitoraggio previsto, il DG è comunque tenuto a segnalare tempestivamente al Rettore, tramite la compilazione della scheda "2 - Segnalazione problemi e situazioni critiche", l'eventuale insorgenza di problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o degli indicatori, con relative proposte.

Nel caso in cui dal monitoraggio o dalle segnalazioni previste emergano problemi e situazioni critiche sugli obiettivi/indicatori, il Rettore, qualora lo ritenga necessario, effettua una proposta di obiettivi/indicatori nuovi o rimodulati al Consiglio di Amministrazione che provvede all'eventuale assegnazione.



Tali eventuali modifiche devono essere formalizzate in una nuova scheda 1a e/o 1b sottoscritta dal Rettore e dal DG, trasmessa poi al Nucleo di Valutazione, al Consiglio di Amministrazione e alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

2.3 – Fase di valutazione finale della performance

Entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, il DG, ai fini della consuntivazione della performance dell'anno precedente, predispone le seguenti schede:

- scheda 3a - Consuntivazione performance di Ateneo
- scheda 3b - Consuntivazione obiettivi individuali
- scheda 3c - Autovalutazione comportamento organizzativo e consuntivazione capacità di valutazione
- scheda 3d - Autovalutazione complessiva
- un'eventuale sintetica relazione di accompagnamento

In tempi utili alla consuntivazione, le strutture competenti provvedono a trasmettere al DG i dati relativi agli indicatori di performance di Ateneo e alla capacità di valutazione.

La valutazione della dimensione relativa al comportamento organizzativo è effettuata secondo lo schema indicato nella Tab.1, che mostra le competenze comportamentali sui quali sarà effettuata la valutazione su 5 livelli, in particolare:

- Livello 1: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo per nulla adeguato e che evidenzia in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali dissonanti rispetto all'atteso;
- Livello 2: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo poco adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 3: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo quasi adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 4: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 5: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo più che adeguato rispetto all'atteso.

I comportamenti organizzativi mirano a favorire una formulazione ben strutturata della valutazione ed orientano il soggetto valutatore e valutato, mostrando concretamente quali siano i comportamenti attesi dall'organizzazione.



TABELLA 1 - SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Schema per la valutazione delle Competenze comportamentali - Direttore Generale					
COMPETENZE COMPORTAMENTALI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
C1 - VISIONE STRATEGICA Capacità di ricercare e adottare costantemente una visione complessiva e sistemica del proprio lavoro e del proprio ruolo, che permetta di definire piani di azione coerenti con gli obiettivi strategici, prevedendo gli andamenti e le evoluzioni dell'ambiente di riferimento					
C2 - LEADERSHIP Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento ed esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi					
C3 - FARE RETE Capacità di creare relazioni positive e collaborazioni con interlocutori interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando il contributo che ciascuno può dare nel raggiungimento degli obiettivi e favorendo nuove connessioni che possono fornire scambi arricchenti					
C4 - NEGOZIAZIONE Capacità di gestire situazioni di confronto o competizione e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso					
C5 - RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA Capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa					

Il DG provvede ad inviare la predetta documentazione al Nucleo di Valutazione e al Rettore.

Il Nucleo di Valutazione può acquisire ulteriori elementi di indagine attraverso colloqui con il Rettore e il DG.

Entro il mese di maggio il Nucleo di Valutazione formula una proposta di valutazione complessiva del DG documentata dalle schede "4a – Consuntivazione della Performance di Ateneo", "4b - Proposta di valutazione obiettivi individuali", "4c - Proposta di valutazione comportamento organizzativo e



Consuntivazione capacità di valutazione” e “4d – Proposta di valutazione complessiva”. Tali schede devono essere sottoscritte dal Presidente del Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo provvede a trasmettere tutta la seguente documentazione al Consiglio di Amministrazione:

- schede di autovalutazione e consuntivazione (3a, 3b, 3c, 3d) e l’eventuale sintetica relazione di accompagnamento
- schede di proposta di valutazione 4a, 4b e 4c e 4d e un’eventuale relazione esplicativa contenente la proposta di valutazione complessiva del DG

Il Nucleo provvede contestualmente a trasmettere al DG e al Rettore la documentazione relativa alla proposta di valutazione.

Il DG può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni in merito alla proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione, trasmettendo, in tempi utili per la valutazione, tale documento al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di Valutazione.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il mese di giugno, valutata la documentazione del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore e valutate le eventuali controdeduzioni presentate dal DG, delibera la valutazione finale. L’esito dovrà essere riportato, come parte integrante della delibera, nelle seguenti schede:

- scheda 5a - Consuntivazione della Performance di Ateneo
- scheda 5b - Valutazione obiettivi individuali
- scheda 5c - Valutazione comportamento organizzativo e Consuntivazione capacità di valutazione
- scheda 5d - Valutazione complessiva

L’Amministrazione quindi provvede al pagamento dell’indennità di risultato secondo quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione.

La valutazione determina un punteggio finale calcolato secondo la seguente formula, normalizzata su base 100:

$$VF_{DG} = P_A \times VAL_A + P_B \times VAL_B + P_C \times VAL_C + P_D \times VAL_D$$

Dove P_A P_B P_C e P_D rappresentano i pesi delle varie dimensioni

Dove VAL_A è dato dalla media aritmetica pesata del raggiungimento degli indicatori

Dove VAL_B è dato dalla media aritmetica pesata del raggiungimento degli obiettivi.

Dove VAL_C = è dato dalla media aritmetica pesata e normalizzata della valutazione dei comportamenti organizzativi

Dove VAL_D = è dato dalla media aritmetica pesata e normalizzata della valutazione della capacità di valutazione e del rapporto tra coefficiente di variazione delle valutazioni e il target.

Il coefficiente di variazione delle valutazioni è espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni depurata dai valori anomali. N.B. I valori anomali sono i valori non significativi rispetto alla “selettività” della valutazione e sono identificati attraverso una formula che individua i valori troppo distanti dal valore mediano della serie di valutazioni: $1 - ((ASS(X - \langle X \rangle) / \langle X \rangle))$ dove X rappresenta una valutazione e $\langle X \rangle$ rappresenta la mediana della serie delle valutazioni. La formula restituisce un indice di significatività sulla base della distanza di un valore dalla sua mediana. Un valore si intende anomalo se la sua significatività è minore del 55%.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

**Procedura di valutazione della performance individuale del
personale con funzioni dirigenziali**

Anno inizio validità: 2017

Data fine validità: n.d.

SOMMARIO

1 – Soggetti coinvolti	3
2 – Protocollo di valutazione	3
2.1 – Fase di assegnazione	3
2.2 – Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno	3
2.3 - Fase di valutazione finale della performance	4

1 – SOGGETTI COINVOLTI

I soggetti coinvolti, il cui ruolo è descritto nel seguito della procedura, sono:

- Personale con funzioni dirigenziali (“Direttore/i” nel seguito)
- Direttore Generale

2 – PROCEDURA DI VALUTAZIONE

La procedura di valutazione dei Direttori si sviluppa in tre fasi:

1. Fase di assegnazione
2. Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno
3. Fase di valutazione finale della performance

2.1 – Fase di assegnazione

Entro il mese di gennaio di ogni anno il DG, in coerenza con le strategie e gli obiettivi di performance, nell’ambito del Piano della Performance, assegna gli obiettivi individuali, le competenze comportamentali tra quelle appartenenti al profilo di ruolo da riportare in performance, il target del coefficiente di variazione delle valutazioni e gli indicatori di Performance organizzativa con i relativi target, sui quali verrà effettuata la valutazione dei Direttori.

Ai fini contrattuali la formalizzazione avviene attraverso la sottoscrizione da parte del DG e dei Direttori delle schede “1a – Indicatori di Performance organizzativa”, “1b - Obiettivi individuali” e “1c – Comportamento organizzativo e Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni”. Le schede 1a, 1b e 1c devono essere trasmesse alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

2.2 – Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno

Entro il primo semestre dell’anno oggetto di valutazione è previsto il monitoraggio dell’andamento della performance individuale dei Direttori.

In vista di tale monitoraggio, ogni Direttore deve rendere disponibili al DG, in tempi congrui con quelli previsti per il monitoraggio, i dati relativi allo stato di avanzamento sia degli obiettivi individuali sia degli indicatori di performance organizzativa.

A prescindere dal monitoraggio previsto, i Direttori sono comunque tenuti a segnalare tempestivamente al Direttore Generale, tramite la compilazione della scheda “2 - Segnalazione problemi e situazioni critiche”, l’insorgenza di problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o degli indicatori, con relative proposte.

Qualora dal monitoraggio o dalle segnalazioni previste emergano problemi e/o situazioni critiche sugli obiettivi/indicatori, il Direttore Generale provvede all’assegnazione di nuovi obiettivi/indicatori o alla rimodulazione di quelli precedentemente assegnati.

Tali eventuali modifiche devono essere formalizzate in una nuova scheda 1a e/o 1b, che deve essere sottoscritta dal Direttore Generale e dal singolo Direttore. Tali schede devono essere trasmesse alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

2.3 - Fase di valutazione finale della performance

Entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione il Direttore, ai fini della consuntivazione della performance dell'anno precedente, predispone le seguenti schede:

- scheda 3a - Consuntivazione performance organizzativa
- scheda 3b - Consuntivazione obiettivi individuali
- scheda 3c - Autovalutazione comportamento organizzativo e consuntivazione capacità di valutazione
- scheda 3d - Autovalutazione complessiva
- un'eventuale sintetica relazione di accompagnamento

In tempi utili alla consuntivazione, le strutture competenti provvedono a trasmettere ai Direttori i dati relativi agli indicatori di performance organizzativa e alla capacità di valutazione.

La valutazione della dimensione relativa al comportamento organizzativo è effettuata secondo lo schema indicato nella Tab.4, che mostra le competenze comportamentali declinate in comportamenti organizzativi di dettaglio sui quali sarà effettuata la valutazione stessa su 5 livelli, in particolare:

- Livello 1: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo per nulla adeguato e che evidenzia in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali dissonanti rispetto all'atteso;
- Livello 2: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo poco adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 3: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo quasi adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 4: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 5: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo più che adeguato rispetto all'atteso.

I comportamenti organizzativi mirano a favorire una formulazione ben strutturata della valutazione ed orientano il soggetto valutatore e valutato, mostrando concretamente quali siano i comportamenti attesi dall'organizzazione.

Il risultato della valutazione per ciascuna competenza comportamentale sarà pari alla media delle valutazioni di ciascun comportamento organizzativo.

TABELLA 1 - SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

COMPETENZE COMPORAMENTALI	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
C1 - LEADERSHIP Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento ed esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi	Dà principi e linee di comportamento					
	Promuove il coinvolgimento e la partecipazione					
	Crea impegno e spinta verso i risultati					
C2 - ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE Capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e delle risorse gestiti	Utilizza la conoscenza organizzativa per far evolvere l'organizzazione					
	Reagisce attivamente nelle situazioni, anche eccezionali e/o di crisi, individuando margini di azione e di miglioramento, identificando soluzioni e implementando nuovi progetti					
	Introduce buone pratiche da contesti esterni e trasferisce le proprie all'esterno					
C3 - FARE RETE Capacità di creare relazioni positive e collaborazioni con interlocutori interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando il contributo che ciascuno può dare nel raggiungimento degli obiettivi e favorendo nuove connessioni che possono fornire scambi arricchenti	Ricerca e mantiene relazioni professionali stabili con interlocutori interni/esterni all'Ateneo					
	Finalizza le nuove connessioni all'individuazione di opportunità di sviluppo e miglioramento per l'Ateneo					
	Affronta le divergenze di pareri con diplomazia					
C4 - NEGOZIAZIONE Capacità di gestire situazioni di confronto o competizione e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso	Mantiene relazioni con tutte le parti interessate durante le negoziazioni					
	Individua un risultato che soddisfa le diverse parti					
	Mantiene un clima collaborativo tra le parti contrapposte					
C5 - RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA Capacità di gestione e sviluppo delle Risorse Umane	Capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa					

Il Direttore Generale effettua la valutazione finale della performance dei Direttori compilando le schede "4a – Consuntivazione performance organizzativa", "4b - Valutazione obiettivi individuali", "4c - Valutazione comportamento organizzativo e consuntivazione capacità di valutazione" e scheda "4d - Valutazione complessiva".

Il DG comunica al Direttore l'esito della valutazione nel corso di un colloquio, teso a consentire al DG di esplicitare le motivazioni della valutazione data e al Direttore di esprimere le proprie osservazioni.

Entro il mese di Aprile il Direttore Generale formalizza la valutazione finale della performance dei Direttori attraverso la sottoscrizione da parte sua e del Direttore, per presa visione, delle suddette schede. Tali schede devono essere trasmesse alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

In caso di mancato accordo si rimanda a quanto previsto dalla procedura di conciliazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. La documentazione prodotta in sede di conciliazione dovrà essere trasmessa alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

L'Amministrazione quindi provvede al pagamento dell'indennità di risultato.

La valutazione determina un punteggio finale calcolato secondo la seguente formula, normalizzata su base 100:

$$VF_{Dir} = P_A \times VAL_A + P_B \times VAL_B + P_C \times VAL_C + P_D \times VAL_D$$

Dove P_A , P_B , P_C e P_D rappresentano i pesi delle varie dimensioni

Dove VAL_A è dato dalla media aritmetica del raggiungimento degli indicatori

Dove VAL_B è dato dalla media aritmetica pesata del raggiungimento degli obiettivi.

Dove VAL_C = è dato dalla media aritmetica pesata e normalizzata della valutazione dei comportamenti organizzativi

Dove VAL_D = è dato dalla media aritmetica pesata e normalizzata della valutazione della capacità di valutazione e del rapporto tra coefficiente di variazione delle valutazioni e il target.

Il coefficiente di variazione delle valutazioni è espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni depurata dai valori anomali. N.B. I valori anomali sono i valori non significativi rispetto alla "selettività" della valutazione e sono identificati attraverso una formula che individua i valori troppo distanti dal valore mediano della serie di valutazioni: $1 - ((ASS(X - \langle X \rangle) / (\langle X \rangle)))$ dove X rappresenta una valutazione e $\langle X \rangle$ rappresenta la mediana della serie delle valutazioni. La formula restituisce un indice di significatività sulla base della distanza di un valore dalla sua mediana. Un valore si intende anomalo se la sua significatività è minore del 55%.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

**Procedura di valutazione della performance individuale del
personale titolare di incarico retribuito (categoria EP)**

Anno inizio validità: 2017

Data fine validità: n.d.

SOMMARIO

1 – Soggetti coinvolti	3
2 – Protocollo di valutazione	3
2.1 – Fase di assegnazione.....	3
2.2 - Monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno	3
3.3 - Fase di valutazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti agiti	4

1 – SOGGETTI COINVOLTI

I soggetti coinvolti, il cui ruolo è descritto nel seguito della procedura, sono:

- personale di categoria EP titolare di incarico retribuito (nel seguito “valutato”)
- primo valutatore (Direttore o responsabile della Struttura cui il suddetto personale afferisce)
- secondo valutatore (Direttore o docente, individuato dal primo valutatore prima dell’avvio della procedura, che deve avere conoscenza del valutato e del lavoro da lui svolto).

2 – PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE

La procedura di valutazione del personale titolare di incarico retribuito si sviluppa in tre fasi:

1. Fase di assegnazione
2. Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno
3. Fase di valutazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti agiti.

2.1 – Fase di assegnazione

Ogni anno il primo valutatore assegna gli obiettivi da conseguire, articolati in pesi e attività con le modalità indicate nella Scheda “1a – Assegnazione obiettivi” che va consegnata al valutato.

A ciascun dipendente titolare di incarico retribuito vengono assegnati fino a un massimo di 3 obiettivi specifici.

Coerentemente con la tipologia degli incarichi ricoperti e con le strategie e gli obiettivi di performance, nell’ambito del Piano della Performance, il Direttore Generale e i Dirigenti individuano le competenze comportamentali tra quelle appartenenti al profilo di ruolo da riportare in performance. Le competenze individuate devono essere riportate nella scheda “1b – Comportamento organizzativo”.

Le schede 1a e 1b, debitamente sottoscritte dal primo valutatore e dal valutato, sono consegnate al secondo valutatore a titolo di informativa.

Le predette schede devono essere trasmesse alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

2.2 - Monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno

I valutatori in corso d’anno possono effettuare il monitoraggio della performance individuale del valutato.

A prescindere dall’eventuale monitoraggio, il valutato, attraverso la compilazione della scheda “2 – Segnalazione problemi e situazioni critiche”, è tenuto a segnalare tempestivamente ai valutatori l’insorgenza di problemi o di eventi imprevedibili, relativi all’organizzazione, a modificazione normativa, etc., che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o dei target degli indicatori, proponendo altresì le possibili soluzioni. Tale scheda, debitamente compilata e sottoscritta dal valutato e dai valutatori, dovrà essere inviata alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

Il primo valutatore, tenuto conto delle proposte presentate dal valutato, tramite la compilazione di una nuova Scheda “1a – Assegnazione obiettivi”, provvede all’assegnazione di nuovi obiettivi o alla rimodulazione di quelli precedentemente assegnati.

3.3 - Fase di valutazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti agiti

Entro il mese di mese di gennaio il valutato procede all'autovalutazione mediante compilazione delle schede "3a - Autovalutazione raggiungimento obiettivi" e "3b - Autovalutazione comportamento organizzativo agito" che trasmette ai valutatori.

La valutazione della dimensione relativa al comportamento organizzativo è effettuata secondo lo schema indicato nella Tabella 1, che mostra le competenze comportamentali declinate in comportamenti organizzativi di dettaglio sui quali sarà effettuata la valutazione stessa su 5 livelli, in particolare:

- Livello 1: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo per nulla adeguato e che evidenzia in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali dissonanti rispetto all'atteso;
- Livello 2: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo poco adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 3: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo quasi adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 4: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 5: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo più che adeguato rispetto all'atteso.

I comportamenti organizzativi mirano a favorire una formulazione ben strutturata della valutazione ed orientano il soggetto valutatore e valutato, mostrando concretamente quali siano i comportamenti attesi dall'organizzazione.

Il risultato della valutazione per ciascuna competenza comportamentale sarà pari alla media delle valutazioni di ciascuna comportamento organizzativo.

TABELLA 1 - SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

COMPETENZE COMPORAMENTALI	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
Competenza 1 riferita alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche	Comportamento 1 riferito alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche					
	Comportamento n riferito alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche					
Competenza 2 riferita alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche	Comportamento 2 riferito alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche					
	Comportamento n riferito alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche					
Competenza n riferita alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche	Comportamento n riferito alle posizioni organizzative manageriali, alle funzioni professionali e/o specialistiche					

Entro marzo i valutatori provvedono alla compilazione delle schede di valutazione "4a - Valutazione raggiungimento obiettivi", "4b - Valutazione comportamento organizzativo agito", "5 - Valutazione complessiva finale" ed, in fase di colloquio, comunicano e discutono i risultati con il valutato.

Il colloquio, verbalizzato su richiesta del valutato, è teso a consentire al valutato stesso di esprimere le proprie osservazioni e ai valutatori di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione.

Il valutato può avvalersi nel colloquio dell'assistenza di un rappresentante sindacale.

La valutazione è formalizzata con la sottoscrizione, per presa visione, della scheda da parte del valutato, delle suddette schede di valutazione.

Una volta formalizzata la valutazione dovranno essere trasmesse alla Direzione Risorse Umane per i provvedimenti di competenza le seguenti schede:

- 3a - Autovalutazione raggiungimento obiettivi
- 3b - Autovalutazione comportamento organizzativo agito
- 4a - Valutazione raggiungimento obiettivi
- 4b - Valutazione comportamento organizzativo agito
- 5 - Valutazione complessiva finale
- eventuale verbale del colloquio

In caso di mancato accordo si rimanda a quanto previsto dalla procedura di conciliazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. La documentazione prodotta in sede di conciliazione dovrà essere trasmessa alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

La valutazione determina un punteggio finale calcolato secondo la seguente formula, normalizzata su base 100:

$$VF_{EP} = P_A \times VAL_A + P_B \times VAL_B$$

Dove P_A e P_B rappresentano i pesi delle varie dimensioni

Dove VAL_A è dato dalla media aritmetica pesata del raggiungimento degli obiettivi e/o target degli indicatori

Dove VAL_B è dato dalla media aritmetica pesata e normalizzata della valutazione dei comportamenti organizzativi.