



## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - anno 2019**

### **1 febbraio 2016**

#### **Aggiornamento maggio 2016**

a seguito di approvazione dei “Criteri generali relativi al sistema di misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale” con delibera CdA dd 31.03.2016

#### **Aggiornamento giugno 2017**

a seguito di approvazione del “Contratto Collettivo Integrativo 2016-2018 per il personale tecnico amministrativo e collaboratore esperto linguistico”.

#### **Aggiornamento gennaio 2018**

approvato NdV in data 23.01.2018; approvato CdA 30.01.2018

#### **Aggiornamento febbraio 2018**

Integrazione ai sensi del nuovo CCI Dirigenti

## INDICE

1.	Presentazione del documento e principi di riferimento .....	3
2.	Descrizione del Sistema.....	4
2.1	Caratteristiche dell'organizzazione .....	4
2.2	Metodologia per la misurazione e la valutazione della Performance Organizzativa.....	6
2.3	Misurazione e Valutazione della Performance del Direttore Generale.....	7
2.3.1	Performance Organizzativa .....	8
2.3.2	Performance Individuale .....	8
2.3.3	Comportamenti Organizzativi .....	9
2.4	Misurazione e Valutazione della Performance Individuale (Dirigenti e PTA) .....	9
2.4.1	Personale Dirigente .....	10
2.4.2	Personale con incarico di responsabilità .....	12
2.4.3	Personale non titolare di incarico organizzativo .....	13
2.5	Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione .....	14
2.6	Rilevazione del benessere organizzativo e grado di condivisione del sistema.....	15
3.	Il ciclo di gestione della performance dell'Università di Trento.....	15
4.	Procedure di conciliazione.....	17
5.	Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	17

## 1. Presentazione del documento e principi di riferimento

Il presente documento rappresenta il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'Università degli Studi di Trento, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal D.Lgs. 74/2017.

L'applicazione del D.Lgs. 150/2009 comporta, per il contesto universitario, peculiarità specifiche. Di queste ha preso atto la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ora Autorità nazionale Anticorruzione e per la Valutazione e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC) che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del D.Lgs. 150/2009 alle università, esprimendo l'avviso che:

- le università non siano tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV)
- vengano attribuite al Nucleo di Valutazione, in raccordo con l'attività dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, successivamente modificato dal D.Lgs. 74/2017, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, aggiornate
- le università siano destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che, pertanto, siano chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Inoltre, la Legge 240/2010, all'art. 2, ha ulteriormente specificato che il Sistema di misurazione e Valutazione della performance costituisce lo strumento con cui le amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Ai sensi della normativa di riferimento il Sistema individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
- le procedure legate all'applicazione del sistema
- le modalità di raccordo e integrazione con gli altri sistemi di programmazione e controllo

Deve, inoltre, prevedere elementi metodologici in riferimento a:

- definizione degli obiettivi strategici e operativi e delle modalità attraverso le quali si arriva a una loro definizione (ed eventuale processo di revisione)
- definizione di indicatori di outcome in una prospettiva orientata alla customer satisfaction
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target
- monitoraggio della performance, secondo la frequenza e le modalità definite

Oltre a tali requisiti minimi, il Sistema deve prevedere una chiara e condivisa definizione di ruoli e responsabilità nelle fasi di gestione del processo, nonché della relativa tempistica interna.

Ai sensi del D.Lgs. 74/2017, il Sistema di misurazione e Valutazione della performance deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Sistema pubblicato con la presente edizione, oltre a recepire gli aggiornamenti interscorsi dalla data di prima stesura, intende quindi tener conto anche delle revisioni normative più recenti, con l'obiettivo di costituire un aggiornato supporto metodologico per l'avvio del nuovo ciclo della performance.

Nel processo di revisione del Sistema sono state recepite le considerazioni formulate dal Nucleo di Valutazione, in occasione dei vari momenti di confronto con i vertici dell'Ateneo, nonché le osservazioni contenute nel "Feedback ANVUR al Piano Integrato 2017-2019 dell'Università di Trento" di data 16 novembre 2017.

In considerazione anche dei punti di forza e delle aree di miglioramento individuate dall'ANVUR, l'Ateneo di Trento intende procedere con revisioni ed aggiornamenti annuali del Sistema, adempiendo così alle previsioni normative più recenti, ma anche, e soprattutto, in una logica di miglioramento continuo volto a mettere a disposizione uno strumento aggiornato e funzionale alle contingenti esigenze organizzative e gestionali, nella prospettiva del miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti e della crescita professionale attraverso la valorizzazione del merito.

## 2. Descrizione del Sistema

### 2.1 Caratteristiche dell'organizzazione

Fondata nel 1962, l'Università di Trento ha puntato sulla costruzione di alleanze e complementarità con istituzioni e organizzazioni italiane e straniere. Nel 1982 la Libera Università di Trento venne trasformata in università statale, con uno Statuto che garantiva competenze di autogoverno.

L'Accordo di Milano, siglato nel 2009 tra il Governo e la Provincia autonoma di Trento (assieme a quella di Bolzano e alla Regione), sulla modifica dello Statuto speciale di autonomia in tema di norme finanziarie, ha riconosciuto alla Provincia nuove competenze con riguardo all'Università e ha rappresentato un'ulteriore importante tappa nello sviluppo dell'Ateneo, garantendo certezza e adeguatezza nell'attribuzione di risorse finanziarie.

La Legge 240/2010 e il D.Lgs. 142/2011 (Norma di attuazione) danno avvio a un complesso processo di rinnovamento statutario e di riorganizzazione delle strutture accademiche che si conclude con l'entrata in vigore del nuovo Statuto il 23 aprile 2012 e con l'istituzione, il 29 ottobre dello stesso anno, delle nuove strutture accademiche (10 Dipartimenti e 3 Centri, a cui si aggiunge Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente istituito nel 2016) di seguito elencate:

- *Polo Città*

Dipartimento di Economia e Management

Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza

Dipartimento di Lettere e Filosofia

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

Scuola di Studi Internazionali

- *Polo Collina*

Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica

Dipartimento di Ingegneria Industriale

Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione

Dipartimento di Fisica

Dipartimento di Matematica

Centro di Biologia Integrata - CIBIO

- *Polo Rovereto*

Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive

Centro interdipartimentale Mente/Cervello - CIMeC

- Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente – C3A

L'attuale **offerta formativa** si compone di 62 corsi di laurea (27 corsi di laurea triennali e a ciclo unico e 35 corsi di laurea magistrale) e 4 master di primo e di secondo livello. Le attività di formazione avanzata sono offerte all'interno di 15 corsi di dottorato di ricerca e di una scuola di specializzazione

Gli **ambiti principali di ricerca** dei Dipartimenti/Centri sono sinteticamente delineati di seguito:

- *Dipartimento di Economia e Management*: scienze sociali algoritmiche, economia cognitiva e sperimentale, turismo e gestione dello sviluppo sostenibile, economia delle istituzioni e delle organizzazioni, sviluppo internazionale, macroeconomia e finanza, sostegno al processo decisionale, net-economy, statistica.
- *Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica*: ingegneria, progettazione, scienze applicate, quali la tutela ambientale, l'architettura, le risorse naturali rinnovabili, l'energia, le scienze biomediche, i materiali e le strutture Smart, la prevenzione del rischio, le infrastrutture e i manufatti efficienti e sostenibili, il patrimonio edilizio e le reti di servizio e il territorio.
- *Dipartimento di Ingegneria Industriale*: ingegneria industriale, in particolare meccanica, mecatronica, ingegneria dei materiali, sistemi elettronici e micro-elettronici, sistemi di gestione delle informazioni, tecnologie biomedicali, metodi di ottimizzazione e modelli a sostegno del processo decisionale.
- *Dipartimento di ingegneria e scienza dell'informazione*: gestione dati e conoscenza, elettronica embedded e sistemi computazionali, apprendimento automatico, segnali multimediali, telerilevamento e rilevamento distribuito, informatica sociale, ingegneria di software, metodi formali e sicurezza, sistemi e reti, Wireless Networking.
- *Dipartimento di Fisica*: ricerca teorica e interazioni fondamentali, fisica e cosmologia gravitazionale, fisica nucleare e sub-nucleare, gas ultra-freddi e condensazione di Bose-Einstein, gravitazione sperimentale, fisica molecolare e atomica, biofisica, biochimica, energetica, scienze materiali e nanoscienze, fotonica e sistemi complessi.
- *Facoltà di Giurisprudenza*: biodiritto, metodologia legale, diritto del turismo sportivo, diritto societario europeo, eCrime, integrazione legale europea, storia del pensiero politico, diritto e tecnologia, basi comuni del diritto

privato europeo, comparazione legale, traduzione e linguistica, giurisdizione e pluralismo, innovazione istituzionale.

- *Dipartimento di Lettere e Filosofia*: Filosofia, storia e patrimonio culturale: estetica, archeologia e preistoria, storia antica, scienze archivistiche, filologia musicale, teatro e teatro dell'antichità, arte, fenomenologia sperimentale. Studi linguistici, filologici e letterari.
- *Dipartimento di Matematica*: settori fondamentali della matematica e relative applicazioni nei settori dell'industria e delle scienze, passando dall'epidemiologia ai sistemi nutrizionali, alla didattica, alla crittografia.
- *Dipartimento di Psicologia e Scienze cognitive*: modelli di funzionamento del cervello umano in condizioni normali e patologiche applicati in psico-diagnostica, riabilitazione sociale e psicologica, neurologia, formazione, scienza forense, gestione di gruppi e organizzazioni, e lavoro e ambienti sociali.
- *Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale*: cambiamenti sociali, sviluppo locale, studi di genere, democrazia e governance globale, strutture e disuguaglianze sociali, valori, organizzazione e processi organizzativi.
- *Centro di Biologia Integrata*: biologia e genomica dei tumori, biologia cellulare e molecolare, microbiologia e biologia sintetica, neurobiologia e sviluppo.
- *Centro Interdipartimentale Mente/Cervello*: psicologia sperimentale, neuroscienze cognitive, metodi di acquisizione neuroimaging, cognizione animale, linguistica computazionale e interfacce uomo-macchina.
- *Scuola di Studi Internazionali*: cambiamento istituzionale, crescita economica e sviluppo sociale, integrazione europea
- *Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente*: agricoltura intensiva, di pregio e intelligente; alimenti di qualità; mitigazione dell'impatto ambientale e uso sostenibile delle risorse ambientali

La **struttura tecnico-gestionale**, è organizzata in sei Direzioni, coordinate dal Direttore Generale

- Direzione Risorse Umane e Organizzazione
- Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione
- Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
- Direzione Patrimonio Immobiliare
- Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche
- Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo

Di seguito si presentano "i numeri" che caratterizzano sinteticamente l'Ateneo rispetto alle sue attività fondamentali:

16.214	Iscritti a corsi di laurea <sup>1</sup>
2.980	Immatricolati (Laurea triennale, Laurea magistrale, corsi di laurea a ciclo unico) <sup>1</sup>
134.727	Immatricolazioni a.a. 1962/1963-2016/2017 <sup>1</sup>
59.896	Laureati dal 1962 al 2017 <sup>2</sup>
557	Dottorandi <sup>1</sup> (di cui cittadini stranieri 127)
2.238	Dottori di ricerca <sup>2</sup> dal 1998 al 2017 (di cui cittadini stranieri 535)
417	Assegnisti di ricerca <sup>2</sup>
621	Professori e ricercatori <sup>2</sup>
709	Personale tecnico e amministrativo <sup>2</sup>
10	Dipartimenti
4	Centri di Ateneo
27	Corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico
35	Corsi di laurea magistrale
4	Master (I e II livello)
1	Scuola di specializzazione
5	Corsi di perfezionamento
15	Corsi di dottorato di ricerca - 33° ciclo

**Fonte:** Ufficio Studi e Processi - Ultimo aggiornamento al 31.12.2017

<sup>1</sup> Dati al 31.07.2017

<sup>2</sup> Dati al 31.12.2017

## 2.2 Metodologia per la misurazione e la valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'Ateneo osserva gli adempimenti in materia di misurazione e valutazione della performance organizzativa previsti dalla normativa e dalle delibere della Autorità nazionale anticorruzione e per la Valutazione e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche (già CiVIT), riconoscendo, nei processi e documenti di programmazione realizzati, la declinazione degli adempimenti programmatori richiesti dal D.Lgs. n. 150/2009, nell'ambito dell'autonomia normativa, organizzativa, finanziaria e contabile, didattica e scientifica riconosciuta alle Università.

Ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs 150/2009, la misurazione della performance organizzativa si pone molteplici finalità:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

La *performance organizzativa* esprime il risultato che l'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue rispetto ai traguardi prefissati. Viene monitorata prendendo in considerazione le seguenti macro dimensioni:

- **Efficienza, produttività e innovazione dei processi amministrativi:**  
riguarda la performance delle strutture in termini di volumi prodotti, risorse investite, modalità organizzative adottate. Si tratta di un aspetto legato alla dimensione produttiva, la cui rilevazione è collegata alla misurazione dei processi e alla loro parametrizzazione in termini reali e monetari.  
Il sistema di controllo di gestione e reporting adottato dall'Ateneo consente un adeguato monitoraggio degli indicatori di performance relativi a tale dimensione.
- **Efficacia e qualità dell'output:**  
riguarda la performance delle strutture in termini di capacità di produrre output che rispondano ai bisogni degli stakeholder. A tal fine vengono definiti, rilevati e monitorati gli indicatori di outcome associati agli obiettivi operativi e alle azioni delle singole Direzioni.
- **Qualità percepita dai destinatari dei servizi (customer satisfaction):**  
L'Ateneo conduce sistematicamente un'indagine volta a rilevare la qualità dei servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali, nonché da Dipartimenti e Centri a supporto delle attività istituzionali di didattica e ricerca, attraverso strumenti di raccolta feedback e misurazione del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni (studenti), al fine di promuovere il miglioramento continuo dei servizi offerti.  
L'indagine viene condotta con cadenza annuale, attraverso la somministrazione e la compilazione online di un questionario appositamente predisposto in funzione del target di riferimento: Responsabili di struttura (Direttori di Dipartimento/Centro, Dirigenti), Personale docente e ricercatore, Personale tecnico-amministrativo e Collaboratori esperti linguistici e studenti.  
Sulla base degli esiti delle indagini, è quindi possibile monitorare costantemente la qualità dei servizi erogati, individuare aree di miglioramento e programmare specifiche azioni di intervento. Le principali criticità emerse e i punti di debolezza riscontrati, nonché l'esame dei suggerimenti forniti dagli utenti rispondenti, costituiscono infatti la base per l'avvio di azioni finalizzate al miglioramento continuo dei servizi offerti, promosse e coordinate dal Direttore Generale all'interno del ciclo di gestione della performance, secondo una logica di pianificazione pluriennale, e realizzate e presidiate da ciascun Dirigente a seconda del settore di intervento.  
In un'ottica di integrazione, le azioni di miglioramento servizi di ciascuna Direzione vanno quindi a perfezionare gli obiettivi operativi inseriti nel Piano Integrato. Non tutte le azioni previste dai piani, però, sono valutate di portata strategica tale da costituire un obiettivo di performance a livello di Ateneo; tra queste azioni, infatti, quelle che si configurano come interventi operativi mirati a garantire una maggior soddisfazione dell'utenza, vengono gestite a livello settoriale.  
Nell'ambito del ciclo della performance, viene monitorato costantemente l'andamento delle azioni pianificate e, a fine periodo, valutato il raggiungimento dei risultati attesi. È evidente che il riscontro finale della reale efficacia

delle azioni intraprese emergerà, in ultima analisi, dalle successive indagini mirate a rilevare un aumento del grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi segnalati come più critici, anche su un arco temporale pluriennale.

La metodologia utilizzata per la rilevazione della qualità dei servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali, nonché i risultati di dettaglio e l'interpretazione dei dati vengono riportati in una apposita relazione, dopo opportuno confronto e approfondimento all'interno del Board dei Dirigenti, e pubblicati sul Portale di Ateneo, nelle sezioni dedicate.

Ai fini della valutazione della performance organizzativa di Ateneo, il "miglioramento della qualità dei servizi offerti" costituisce uno degli obiettivi globali considerati qualificanti per la valutazione del Direttore Generale; in tale contesto vengono presi in considerazione solamente gli ambiti sui quali il Direttore Generale ha impulso diretto, rappresentativi quindi delle politiche da lui attuate, in un'ottica di scorrimento triennale.

Sempre nell'ottica di monitoraggio della performance dell'Ateneo, inoltre, la "valorizzazione dei risultati della qualità dei servizi" rappresenta uno degli indicatori individuati dal CdA per la valutazione della performance organizzativa ai fini della determinazione dell'ammontare complessivo del Premio di Ateneo, istituto premiale corrisposto annualmente al personale tecnico-amministrativo sulla base della valutazione della prestazione e individuale.

A partire dal 2018, al fine di premiare l'effettivo contributo del personale tecnico-amministrativo al mantenimento/miglioramento della qualità dei servizi erogati, l'apporto del PTA - in termini di competenze e capacità di interpretare le necessità dell'utente - verrà valutato in riferimento agli esiti dei questionari di customer satisfaction limitatamente alle aree sulle quali ha effettiva possibilità di intervento e la cui azione ha ricaduta concreta e tangibile sulla soddisfazione percepita dagli utenti.

### 2.3 Misurazione e Valutazione della Performance del DIRETTORE GENERALE

La valutazione del Direttore Generale è effettuata in base a quanto previsto dalla vigente normativa (D.M. 315/2011) ai fini della determinazione della retribuzione di posizione e di risultato spettante. Nei confronti del Direttore Generale, può essere disposta annualmente un'integrazione alla retribuzione del 20%, in base ai risultati conseguiti.

Il Nucleo di Valutazione è chiamato ad esprimersi in merito all'efficacia e all'efficienza della gestione del ciclo della performance, che deve essere attuato attraverso momenti di monitoraggio strutturati e con cadenza prestabilita.

Il sistema si articola nelle seguenti sezioni, che incidono percentualmente in maniera diversificata sul risultato complessivo:

- **Performance organizzativa** (peso = **40%**): risultato conseguito complessivamente dall'organizzazione rispetto agli obiettivi globali di Ateneo.
- **Performance individuale** (peso = **40%**): risultati conseguiti dal DG rispetto agli obiettivi individuali di performance assegnati. Gli obiettivi assegnati al DG vengono definiti in rapporto agli obiettivi inseriti nel Piano Integrato, valorizzando in particolare quelli considerati più qualificanti rispetto al ruolo del DG.
- **Comportamenti organizzativi** (peso = **20%**): competenze/capacità organizzative messe in atto dal DG. Nella definizione dei comportamenti "attesi" viene prestata attenzione al fatto che essi siano: coerenti con gli obiettivi strategici, correlati alla performance organizzativa dell'Ateneo e alle peculiarità dei processi e attività in capo al DG. A ciascun fattore comportamentale è associato un peso percentuale.

#### Attori del processo

La procedura di valutazione coinvolge i seguenti soggetti:

*per la fase di assegnazione:*

- il Consiglio di Amministrazione - su proposta del Rettore - definisce gli obiettivi di Ateneo e obiettivi individuali da assegnare al DG, con i relativi pesi, indicatori e target;
- il Rettore definisce i comportamenti organizzativi e relativi pesi.

*per la fase di valutazione:*

- il Consiglio di Amministrazione, su parere del Rettore che acquisisce la proposta di valutazione avanzata dal Nucleo di Valutazione in merito all'efficacia e all'efficienza della gestione del ciclo della performance, valuta il grado di conseguimento dei risultati raggiunti dal DG in ciascuna sezione.

#### Iter di conduzione del processo

Il processo di valutazione della performance del DG prevede le seguenti fasi:

### **Assegnazione obiettivi ad inizio periodo valutativo**

1. definizione degli obiettivi globali per la misurazione della performance organizzativa, con relativi pesi e indicatori target
2. definizione degli obiettivi operativi individuali, con relativi pesi, indicatori e target, in funzione degli obiettivi strategici identificati nel Piano Integrato
3. definizione dei comportamenti organizzativi per il periodo di riferimento

### **Valutazione performance a fine periodo valutativo**

4. valutazione della performance organizzativa, in rapporto con quanto indicato nel Piano Integrato
5. valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi di performance assegnati nel precedente periodo di riferimento
6. valutazione dei comportamenti organizzativi, riferiti al precedente periodo di riferimento.

#### **2.3.1 Performance Organizzativa (peso = 40%)**

La valutazione della Performance Organizzativa, ai fini della valutazione dell'operato del DG, deve far riferimento alle dimensioni analizzate all'interno del Piano Integrato. In particolare, in considerazione del fatto che il DG svolge un ruolo di forte impulso alla performance generale dell'organizzazione, la stessa viene misurata attraverso obiettivi globali da definirsi in maniera specifica ad opera del CdA; la selezione degli indicatori è attuata sulla base dell'effettivo impatto che l'azione del Direttore Generale può avere sui processi dell'Ateneo, anche in funzione del contesto annuale di riferimento.

Tra gli obiettivi globali si considerano qualificanti il "miglioramento della qualità dei servizi offerti" e la "promozione del benessere organizzativo", indirizzando il focus su quali feedback raccolga il Direttore Generale da queste analisi e quali politiche scelga di mettere in atto per migliorare i livelli qualitativi.

Gli obiettivi di Performance Organizzativa vengono valutati optando tra 5 livelli di valutazione, in analogia agli obiettivi individuali.

(**Allegato 1 - Scheda Valutazione Performance Organizzativa**).

#### **2.3.2 Performance Individuale (peso = 40%)**

##### **a. Definizione degli obiettivi individuali**

Gli obiettivi vengono assegnati al Direttore Generale con valore di risultato atteso; possono essere definiti secondo le seguenti modalità:

- rappresentare un'effettiva selezione/sintesi degli obiettivi operativi inseriti nel Piano Integrato per il triennio di riferimento, considerati tra quelli più qualificanti rispetto al ruolo del DG
- essere riferiti ad altri risultati da raggiungere, non contenuti nel Piano Integrato.

Tale fase prevede:

- descrizione dell'obiettivo
- descrizione delle *azioni* di riferimento
- individuazione degli *indicatori* di prestazione
- individuazione dei *target* di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo
- indicazione del *peso* di ciascun obiettivo, indicato dal Rettore in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

##### **b. Valutazione del livello di raggiungimento degli Obiettivi assegnati**

Gli obiettivi assegnati vengono valutati optando tra 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo rispetto agli specifici target di riferimento:

1. *Totalmente raggiunto*: scostamento nullo rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target.
2. *Quasi completamente raggiunto*: minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target.
3. *Parzialmente raggiunto*: discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target; lo scarto rispetto ai parametri di riferimento è piuttosto significativo e richiede tempi/attività aggiuntive per il conseguimento dei risultati.
4. *Scarsamente raggiunto*: notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target; il risultato raggiunto è appena sufficiente per una valutazione positiva del raggiungimento dell'obiettivo.



5. *Non raggiunto*: lo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo è totale e l'obiettivo non risulta in alcun modo raggiunto.

(Allegato 2 - Scheda Valutazione Obiettivi Individuali)

### 2.3.3 Comportamenti Organizzativi (peso = 20%)

#### c. Definizione dei Comportamenti Organizzativi

Analogamente agli obiettivi, anche i comportamenti organizzativi vengono individuati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore. Nella definizione dei comportamenti "attesi" viene prestata attenzione al fatto che essi siano: coerenti con gli obiettivi strategici, correlati alla performance organizzativa dell'Ateneo e alle peculiarità dei processi e attività in capo al DG. A ciascun fattore comportamentale è associato un *peso* percentuale. (Allegato 3 - Scheda Valutazione Comportamenti Organizzativi)

#### d. Valutazione dei Comportamenti Organizzativi

Ciascun comportamento è valutato optando tra 5 livelli, che misurano la *frequenza* con cui lo stesso è stato messo in atto dal DG:

1. *Totalmente manifestato*: scostamento nullo rispetto allo standard o alle attese; il comportamento viene manifestato sistematicamente, in maniera autonoma e del tutto soddisfacente.
2. *Quasi completamente manifestato*: ridotto scostamento rispetto alle attese; il comportamento viene manifestato in maniera frequente e stabilmente soddisfacente.
3. *Parzialmente manifestato*: discreto scostamento rispetto alle attese: il comportamento manifestato è mediamente in linea con gli standard o le attese e mediamente soddisfacente, ma richiede sollecitazione da parte del responsabile.
4. *Scarsamente manifestato*: notevole scostamento rispetto alle attese, nonostante le sollecitazioni; il comportamento manifestato è solo per minima parte rispondente agli standard o alle attese.
5. *Non manifestato*: prestazione non rispondente agli standard o alle attese; il comportamento manifestato non soddisfa i requisiti di base della posizione.

Il risultato finale rappresenta la media ponderata dei risultati conseguiti nelle suddette sezioni.

### 2.4 Misurazione e Valutazione della Performance Individuale (Dirigenti e PTA)

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance individuale* costituisce lo strumento con cui l'Ateneo valuta annualmente le *performance* del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo ed assume valenza positiva di sostegno ai processi di miglioramento dell'ente e dei singoli individui, essendo strettamente correlato con il sistema di incentivazione.

Si estende a tutto il personale tecnico-amministrativo, variando di complessità a seconda del target:

#### 1. Personale con incarico dirigenziale

- valutazione dei *risultati* conseguiti rispetto agli obiettivi di *performance* individuali assegnati (Peso sezione: 60% della valutazione complessiva)
- valutazione dei *comportamenti organizzativi*, ovvero le competenze/capacità organizzative messe in atto nel perseguimento di tali obiettivi (Peso sezione: 40% della valutazione complessiva).

#### 2. Responsabili fino al 3° livello organizzativo e funzioni tecnico specialistiche equiparate (ctg. EP e D con responsabilità):

- valutazione dei *risultati* conseguiti rispetto agli obiettivi di *performance* individuali assegnati

#### 3. Personale tecnico-amministrativo senza incarico di responsabilità.

Per il personale senza incarico di responsabilità (categorie B, C e D non titolare di incarico), è previsto un sistema di valutazione della performance semplificato, finalizzato alla corresponsione su base meritocratica della quota variabile del trattamento accessorio.

Il modulo adottato prevede una valutazione riferita a due ambiti distinti:

- le "abilità tecnico-professionali" necessarie allo svolgimento delle attività;
- i "comportamenti organizzativi" manifestati dal collaboratore nel corso del periodo oggetto di valutazione.

## Modalità di conduzione del processo

Per tutto il personale, la valutazione è effettuata tramite apposito **colloquio** tra il Responsabile ed il proprio collaboratore, al fine di assicurare un adeguato grado di condivisione del sistema, nonché degli esiti della valutazione. Per il personale dirigenziale e titolare di incarico organizzativo il processo ha cadenza annuale, mentre per il personale senza incarico di responsabilità la cadenza è biennale.

La gestione del processo di valutazione avviene avvalendosi di un **sistema online** informatizzato, a cui si accede dal Portale di Ateneo. Tale sistema è stato implementato a decorrere dall'anno 2015 (con riferimento all'anno valutativo 2014), in linea con l'obiettivo strategico di sviluppo e integrazione dei sistemi informativi di Ateneo e dematerializzazione dei processi.

### 2.4.1 Personale DIRIGENTE

Il sistema si articola nelle due seguenti sezioni:

- Risultati conseguiti rispetto agli obiettivi di performance assegnati (peso sezione: 60% della valutazione complessiva)
- Comportamenti organizzativi, vale a dire le competenze/capacità organizzative messe in atto nel perseguimento di tali obiettivi (peso sezione: 40% della valutazione complessiva)

Il processo di valutazione prevede 4 fasi:

#### a. Definizione degli Obiettivi (per il nuovo periodo di riferimento)

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati ai responsabili delle Direzioni raccordandosi ai contenuti della pianificazione strategica (Piano Integrato), con valore di risultato atteso da misurare tramite appositi indicatori e target. Sono inoltre collegati in modo sistematico alle risorse economiche, finanziarie ed umane. Gli obiettivi vengono formalizzati avvalendosi di apposita Scheda (cfr. *Allegato 4*).

Tale fase prevede:

- descrizione dell'obiettivo
- individuazione degli *indicatori* di prestazione
- individuazione del valore iniziale (*baseline*)
- individuazione dei *target* di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo (totalmente raggiunto - quasi completamente - parzialmente - scarsamente - non raggiunto)
- indicazione del *peso* di ciascun obiettivo, definito dal DG in accordo con i dirigenti. Gli obiettivi vengono ponderati, anche in base alla numerosità, dandone adeguata motivazione all'interno della scheda del dirigente, in ragione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi dell'Amministrazione/Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

#### b. Definizione dei Comportamenti Organizzativi (per il nuovo periodo di riferimento)

La definizione dei comportamenti "attesi" avviene selezionando dal "*Catalogo dei comportamenti organizzativi*" (cfr. *Allegato 5*), per ciascun ambito di competenza, il fattore di comportamento che il Direttore Generale ritiene maggiormente correlato alla posizione di lavoro di cui il dirigente è titolare.

Nella definizione viene prestata attenzione al fatto che i comportamenti siano: coerenti con gli obiettivi strategici, correlati alla performance organizzativa della Direzione, correlati alle peculiarità dei processi e delle attività lavorative della posizione di lavoro; sono inoltre definiti considerando le specifiche caratteristiche comportamentali per le quali è richiesto un ulteriore rafforzamento da parte del dirigente.

Per ciascun comportamento così individuato il DG, in condivisione con il singolo dirigente, definisce un *peso* in funzione dei seguenti fattori:

- coerenza con gli obiettivi assegnati al Dirigente e con il peso attribuito agli stessi
- correlazione con gli specifici contenuti della posizione di lavoro del Dirigente (ruolo) e quindi con le caratteristiche proprie dei processi e delle attività lavorative svolte
- attinenza con le specifiche caratteristiche comportamentali del dirigente, con particolare attenzione a quelle da potenziare.

#### c. Valutazione del livello di raggiungimento degli Obiettivi assegnati (al termine del periodo di riferimento)

La valutazione viene effettuata per singolo obiettivo. Ciascun obiettivo è valutato optando tra 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso, in riferimento agli specifici target (cfr. *Allegato 6*).

I livelli di valutazione sono i seguenti, ciascuno definito da specifici target di riferimento:

1. *Totalmente raggiunto*: scostamento nullo rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target. Tale valutazione implica la corresponsione del 100% della retribuzione di risultato.

2. *Quasi completamente raggiunto*: minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target.
3. *Parzialmente raggiunto*: discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target: lo scarto rispetto ai parametri di riferimento è piuttosto significativo e richiede tempi/attività aggiuntive per il conseguimento dei risultati.
4. *Scarsamente raggiunto*: notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target: il risultato raggiunto è appena sufficiente per una valutazione positiva del raggiungimento dell'obiettivo.
5. *Non raggiunto*: lo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo è totale e l'obiettivo non risulta in alcun modo raggiunto. Tale valutazione implica la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

In fase di colloquio con il Direttore Generale, ciascun dirigente:

- allega alla propria scheda di valutazione il materiale prodotto a supporto della rendicontazione dei risultati conseguiti, in base a quanto riportato nella colonna "Indicatori" e "target",
- descrive sinteticamente, i motivi degli scostamenti o del mancato raggiungimento dell'obiettivo rispetto ai target previsti, verificatisi nonostante le azioni correttive messe in atto in corso di esercizio.

Con il supporto della documentazione fornita dal dirigente, nonché dagli elementi emersi in fase di monitoraggio ed in sede di colloquio di rendicontazione definitiva dei risultati, il Direttore Generale verifica la corrispondenza tra risultato raggiunto e target di riferimento, al fine di indicare l'effettivo livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Eventuali commenti, osservazioni e suggerimenti per il miglioramento della performance possono essere riportati nell'apposita sezione e registrati a sistema.

La **retribuzione di risultato** massima spettante è definita dal Contratto Individuale di lavoro; l'importo massimo teorico (ovvero con esito di valutazione pari al 100%), rideterminato per effetto del nuovo CCI 2016-2018 dd 7 febbraio 2018, è compreso in un range che va dal 40% all'80% della Retribuzione di Posizione percepita.

Nella seguente tabella è indicato il rapporto tra il livello di risultato raggiunto e la % di retribuzione di risultato spettante, nell'ipotesi di retribuzione massima teorica corrispondente all'80% della retribuzione di posizione.

#### **Rapporto esiti valutazione delle prestazioni e % spettante di Retribuzione di Risultato**

<b>Valutazione Obiettivi (peso sezione 60%)</b>	<b>Valutazione Comportamenti Org. (peso sezione 40%)</b>	<b>Retribuzione di Risultato (massima spettante)</b>
Totalmente raggiunto	Totalmente manifestato	100%
Quasi completamente raggiunto	Quasi completamente manifestato	75%
Parzialmente raggiunto	Parzialmente manifestato	50%
Scarsamente raggiunto	Scarsamente manifestato	25%
Non raggiunto	Non manifestato	0%

#### **d. Valutazione Comportamenti Organizzativi (al termine del periodo di riferimento)**

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata sui fattori di comportamento individuati dal DG in fase di colloquio, e ritenuti maggiormente correlati alla posizione di lavoro di cui il dirigente è titolare e/o considerati fattori comportamentali per i quali è richiesto un rafforzamento da parte del dirigente.

Per ciascun fattore, il DG valuta la corrispondenza tra le competenze 'attese', esplicitate nel *Catalogo dei comportamenti organizzativi*, e quelle manifestate dal dirigente in corso d'anno; tali valutazioni sono finalizzate a focalizzare gli ambiti di miglioramento comportamentale del dirigente, evidenziando i gap tra comportamenti manifestati e quelli attesi.

Ciascun comportamento è valutato optando tra 5 livelli, che misurano la frequenza con cui lo stesso è stato esibito dal dirigente (*cfr. Allegato 7*):

1. *Totalmente manifestato*: scostamento nullo rispetto allo standard o alle attese; il comportamento viene manifestato sistematicamente, in maniera autonoma e del tutto soddisfacente.  
Tale valutazione implica la corresponsione del 100% della retribuzione di risultato, per la sezione Comportamenti Organizzativi (40% del totale).
2. *Quasi completamente manifestato*: ridotto scostamento rispetto alle attese; il comportamento viene manifestato in maniera frequente e stabilmente soddisfacente.
3. *Parzialmente manifestato*: discreto scostamento rispetto alle attese: il comportamento manifestato è mediamente in linea con gli standard o le attese e mediamente soddisfacente, ma richiede sollecitazione da parte del responsabile.

4. *Scarsamente manifestato*: notevole scostamento rispetto alle attese, nonostante le sollecitazioni; il comportamento manifestato è solo per minima parte rispondente agli standard o alle attese.
5. *Non manifestato*: prestazione non rispondente agli standard o alle attese; il comportamento manifestato non soddisfa i requisiti di base della posizione. Tale valutazione implica la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

In funzione del livello di valutazione dei comportamenti organizzativi viene determinata la quota di risultato per questa sezione, calcolata come media ponderata delle valutazioni specifiche per singolo comportamento organizzativo.

In virtù del contenuto complesso delle posizioni di lavoro dirigenziali (interazioni frequenti con soggetti esterni all'unità organizzativa - cfr. delegati del rettore), a partire dall'anno 2016 il Direttore Generale potrà acquisire il parere di prorettori e altri delegati con cui il dirigente ha frequenti interazioni, intesi come osservatori dei comportamenti agiti dal dirigente.

#### **Monitoraggio periodico sul raggiungimento obiettivi**

Per la verifica in itinere del livello di raggiungimento degli obiettivi, vengono svolti monitoraggi formali a scadenza trimestrale. Il monitoraggio viene effettuato avvalendosi di un'apposita scheda che riporta gli obiettivi assegnati ad inizio periodo valutativo (*Allegato 8*).

La valutazione dei risultati conseguiti alla data del monitoraggio consente di individuare l'eventuale inefficienza/inefficacia dell'azione di perseguimento dell'obiettivo, rilevando lo scostamento tra obiettivi e risultati, e di individuare interventi correttivi in itinere, finalizzati a sanare le carenze dell'attività gestionale e a rimuovere lo scostamento tra obiettivo e risultato.

Qualora invece un obiettivo risultasse non raggiungibile a causa del verificarsi di condizioni esterne/interne non prevedibili all'atto della sua fissazione, possono essere rimodulati gli obiettivi e/o i target di riferimento in ragione di tali eventi.

Al termine di ogni monitoraggio che comporti la revisione di uno o più obiettivi e indicatori in corso d'esercizio, l'Amministrazione provvede a dare formale comunicazione al Nucleo di Valutazione delle modifiche apportate.

Le eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa ed individuale sono inoltre opportunamente inserite nella Relazione della Performance e vengono valutate dal Nucleo di Valutazione ai fini della validazione.

Oltre agli incontri periodici programmati di avanzamento progetti o incontri di board dei dirigenti, è comunque previsto un monitoraggio continuo sul conseguimento dei risultati, di tipo operativo, quale parte integrante delle attività quotidiane del personale dirigente.

#### **2.4.2 Personale CON INCARICO DI RESPONSABILITÀ**

Per il personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica, il processo di valutazione prevede due fasi:

- a. assegnazione degli obiettivi (descrizione obiettivo, indicatore e peso)
- b. valutazione del livello di raggiungimento dei risultati conseguiti.

##### **a. Assegnazione obiettivi**

Gli obiettivi vengono assegnati in fase di colloquio tra responsabile diretto e collaboratore e formalizzati nell'apposita "Scheda Obiettivi". Il periodo di valutazione è di norma l'anno solare.

Sono previste le seguenti categorie di obiettivi:

- *Obiettivi di funzione/progetto*: fanno riferimento alle responsabilità/attività gestionali ed ai processi di diretta competenza delle strutture di riferimento, nonché ad eventuali progetti interni alla struttura a cui il collaboratore prende parte. Sono orientati al miglioramento dei servizi, in termini di efficienza ed efficacia.
- *Obiettivi personali*: sono relativi alle prestazioni del dipendente all'interno di attività che lo vedono coinvolto in prima persona, oppure riferiti a processi di sviluppo e apprendimento individuale.
- *Obiettivi di miglioramento servizi/ottimizzazione processi/sviluppo infrastrutture tecniche o scientifiche*: in applicazione dell'**art. 11 del CCI**, questo campo è da attivare, a discrezione del Responsabile, per quei collaboratori considerati particolarmente meritevoli. In particolare, il Responsabile può assegnare uno o più obiettivi di miglioramento servizi, ottimizzazione/implementazione di processi o innovazione degli stessi; tali obiettivi fanno riferimento all'introduzione di cambiamenti nei processi presidiati o nella tecnologia utilizzata.

Operativamente, il valutatore procede alla compilazione dei seguenti campi:

- *Descrizione obiettivo*: riporta l'obiettivo in forma sintetica, così come concordato con il collaboratore

- *Indicatore*: quantifica l'obiettivo da raggiungere specificando l'indicatore di riferimento, che può essere:
  - *temporale*: presuppone precise scadenze temporali
  - *quantitativo*: presuppone precisi valori numerici
  - *qualitativo*: presuppone elementi non direttamente quantificabili, ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili
- *Peso obiettivo*: indica il peso di ciascun obiettivo, rapportato a 100.

#### **b. Valutazione risultati e determinazione della Retribuzione di Risultato**

Al termine del periodo di riferimento si procede alla valutazione del livello di raggiungimento dei risultati degli obiettivi assegnati, in funzione degli specifici target definiti; si utilizza la stessa Scheda Valutazione Obiettivi già parzialmente compilata in fase di attribuzione obiettivi (cfr. Allegato 9).

La valutazione viene effettuata per singolo obiettivo. Ciascun obiettivo è valutato optando tra 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso in riferimento al relativo indicatore.

I livelli di valutazione sono i seguenti:

1. *Totalmente raggiunto*: scostamento nullo rispetto all'indicatore che identifica il pieno conseguimento dell'obiettivo. Tale valutazione implica la corresponsione del 100% della retribuzione di risultato
2. *Quasi completamente raggiunto*: minimo scostamento rispetto all'indicatore che identifica il pieno conseguimento dell'obiettivo; il risultato può considerarsi quasi raggiunto, dato lo scostamento molto ridotto rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, che di conseguenza sarà realizzato entro breve tempo. Tale valutazione implica la corresponsione dell'83% della retribuzione di risultato.
3. *Parzialmente raggiunto*: discreto scostamento rispetto all'indicatore che identifica il pieno conseguimento dell'obiettivo; lo scarto rispetto ai parametri di riferimento è piuttosto significativo e richiede tempi/attività aggiuntive per il conseguimento dei risultati. Tale valutazione implica la corresponsione del 67% della retribuzione di risultato.
4. *Scarsamente raggiunto*: notevole scostamento rispetto all'indicatore che identifica il pieno conseguimento dell'obiettivo; il risultato raggiunto è appena sufficiente per una valutazione positiva del raggiungimento dell'obiettivo. Tale valutazione implica la corresponsione del 33% della retribuzione di risultato.
5. *Non raggiunto*: lo scostamento rispetto all'indicatore è totale e l'obiettivo non risulta in alcun modo raggiunto. Tale valutazione implica la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

L'esito della valutazione dei risultati ex CCNL costituisce, in conformità e nel rispetto alla normativa vigente, presupposto per la determinazione e l'erogazione della retribuzione annuale di risultato. Gli importi della retribuzione di risultato massima spettante sono definiti dalla contrattazione integrativa, differenziati per categoria di inquadramento e in funzione della retribuzione di posizione (determinata a seguito del processo di valutazione della stessa).

#### **2.4.3 Personale NON TITOLARE DI INCARICO ORGANIZZATIVO**

Ai sensi del CCI sottoscritto nel 2016, la valutazione individuale nei confronti del personale non titolare di incarico organizzativo è annuale, ma rilevata con cadenza biennale; ovvero, il Responsabile di struttura, alla fine di ciascun biennio, valuta le prestazioni conseguite in ogni anno dell'arco temporale preso in considerazione. In ogni caso, il CCI sopra richiamato, ha previsto due particolari istituti a garanzia dei lavoratori:

1. qualora l'andamento della prestazione in corso d'anno sia negativo o solo sufficiente, il valutatore è chiamato con cadenza annuale ad effettuare un colloquio formale con il proprio collaboratore, al fine di analizzare i motivi di tale prestazione e individuare specifiche azioni correttive;
2. qualora il responsabile di struttura ravvisi un andamento negativo o peggiorativo della prestazione del dipendente rispetto all'anno precedente, il valutatore è tenuto ad effettuare anche un monitoraggio in corso d'anno.

Per il personale di categoria C e D non titolare di posizione di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica, è prevista una procedura di valutazione semplificata che ha ad oggetto la prestazione individuale, giudicata attraverso le capacità e i comportamenti manifestati.

Solo per il personale individuato come destinatario di incentivi ex art. 11 del CCI, in quanto particolarmente meritevole, il processo prevede l'assegnazione di obiettivi/competenze e la successiva valutazione.

#### **a. Valutazione della prestazione individuale**

Si tratta di una valutazione finalizzata a rilevare le competenze del collaboratore, con riferimento a due ambiti distinti:

- sezione A: "*Capacità tecnico-professionali*" necessarie allo svolgimento delle attività.

E' prevista una scala di valutazione articolata su 6 livelli: *Ottimo, Più che buono, Buono, Discreto, Sufficiente, Insufficiente*

- sezione B: "*Comportamenti organizzativi*" manifestati dal collaboratore nel corso del periodo di valutazione. I comportamenti organizzativi oggetto di valutazione sono 4: *Flessibilità, Attenzione all'utenza, Autonomia, Relazioni interpersonali e Lavoro di Gruppo*. Ciascun comportamento viene valutato su una scala articolata in 6 livelli: *Sempre, Molto Spesso, Spesso, Qualche volta, Raramente, Mai*.

La scheda viene compilata obbligatoriamente per tutti i collaboratori non titolari di incarico di responsabilità (cfr. *Allegato 10*).

Il punteggio finale della valutazione della prestazione individuale è dato dalla media del punteggio ottenuto nella sezione A "*Capacità tecnico-professionali*" e del punteggio ottenuto nella sezione B "*Comportamenti Organizzativi*" (a sua volta ottenuto dalla media dei punteggi attribuiti a ciascun comportamento).

Gli importi della quota premiale massima spettante sono definiti dalla normativa nazionale vigente ed in sede di contrattazione integrativa.

#### **b. Assegnazione / Valutazione ex art. 11 del CCI**

Tale valutazione interessa quei collaboratori individuati, a discrezione del Responsabile, come particolarmente meritevoli.

In particolare, il Responsabile può:

- sezione A: assegnare a singoli collaboratori (o team) specifici **obiettivi di miglioramento servizi**, ottimizzazione e/o implementazione di processi o innovazione degli stessi, nonché obiettivi di sviluppo di nuove infrastrutture tecniche o scientifiche (cfr. *Allegato 11*)

oppure

- sezione B: premiare la performance del personale in possesso di **particolari e comprovate competenze**, dimostrate durante l'anno rispetto alle mansioni richieste dalla posizione di lavoro ricoperta.

La valutazione degli obiettivi assegnati ai sensi dell'art. 11 CCI avviene mediante la stessa procedura prevista per la valutazione dei risultati del personale con incarico di responsabilità.

#### **Monitoraggio (per personale tecnico amministrativo con e senza incarico organizzativo)**

In presenza di obiettivi assegnati, a metà periodo di valutazione può essere effettuato un colloquio di verifica. Tale colloquio è volto a monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi e ad impostare eventuali interventi correttivi sull'andamento di gestione. Nel caso vengano rilevare eventi imprevisti, rilevanti ai fini gestionali ed operativi, che possono incidere sul raggiungimento degli obiettivi, il monitoraggio può comportare anche la revisione degli obiettivi e/o indicatori e/o dei target.

Per quanto riguarda la valutazione del personale, ai sensi del CCI (art. 8, comma 1) entro la metà del periodo di valutazione, qualora il Responsabile di struttura ravvisi un andamento fino a quel momento negativo o significativamente peggiorativo della prestazione del dipendente, deve darne preavviso al dipendente stesso. Alla comunicazione farà seguito un colloquio con l'interessato allo scopo di individuare possibili azioni di miglioramento della prestazione.

Le valutazioni effettuate vengono utilizzate per la corresponsione degli istituti premiali previsti dalla normativa; lo stesso CCI, al fine di ridurre le differenze valutative registrate sistematicamente tra le strutture, ha introdotto un "meccanismo perequativo" volto a riequilibrare i compensi corrisposti.

### **2.5 Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione**

Il Sistema viene pubblicato nell'apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata "Amministrazione trasparente", unitamente ai dati relativi alla Retribuzione dei Dirigenti (trattamento fondamentale e trattamento accessorio), all'ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla performance, all'ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché all'analisi del grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. articolo 11, comma 8, lettera d) del D.Lgs. 150/2009.

Sempre sul sito web di Ateneo sono pubblicati, inoltre, tutti i documenti disponibili che danno conto dell'andamento gestionale delle strutture organizzative: Programma per la Trasparenza e l'integrità, Piano Integrato, Relazione sulla Performance, Relazione del NdV sull'andamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, indagine sul Benessere organizzativo e sulla Qualità dei servizi, Bilancio preventivo e consuntivo.

## 2.6 Rilevazione del benessere organizzativo e grado di condivisione del sistema

Per “benessere organizzativo” si intende lo stato di salute di un’organizzazione in riferimento alla qualità della vita all’interno dell’organizzazione, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati.

L’indagine sul benessere organizzativo, in particolare, ha le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

In base al DPR n. 105/2016, le indagini sul benessere organizzativo rientrano tra i compiti attribuiti all’Amministrazione.

A tal fine, l’Ateneo di Trento somministra annualmente il questionario sul “benessere organizzativo”, secondo il modello nazionale definito dall’ Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), integrando di volta in volta attraverso un set di specifici indicatori (“stress lavoro-correlato”, GHQ, politiche di conciliazione, etc.). L’indagine è rivolta a tutto il personale tecnico-amministrativo e CEL.

I report inerenti i risultati delle indagini vengono dapprima sottoposti all’attenzione del Nucleo di Valutazione e quindi pubblicati sul Portale di Ateneo, nelle sezioni dedicate.

## 3. Il ciclo di gestione della performance dell’Università di Trento

Uno dei principi fondamentali della misurazione della performance di Ateneo riguarda il collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale. Al fine di garantire la qualità ed attendibilità della valutazione della performance, il D.lgs 150/2009 e le successive previsioni normative sanciscono la necessità di collegare, attraverso una chiara relazione causale e sistemica, i risultati della performance organizzativa (relativa agli obiettivi e indicatori strategici di Ateneo), con i risultati della prestazione individuale (relativa ad obiettivi di gruppo o individuali e comportamenti organizzativi di ruolo).

L’articolazione dei legami fra mandato istituzionale e missione dell’Ateneo, aree strategiche e obiettivi strategici, fino agli obiettivi operativi è rappresentata graficamente nell’albero delle performance.

L’albero della performance si declina su tre livelli gerarchici:

- **Obiettivi strategici:** sono la descrizione di un traguardo che l’organizzazione si prefigge di raggiungere in un arco temporale triennale e che presenta un elevato grado di rilevanza.
- **Obiettivi operativi:** sono i risultati attesi che trasformano gli obiettivi strategici in risultati specifici; ad essi sono associate specifiche azioni e responsabilità.
- **Azioni:** qualificano le singole attività da mettere in atto in funzione degli specifici obiettivi assegnati ai Dirigenti per l’anno in corso; ad esse sono associati specifici indicatori e target di risultato e rappresentano, quindi, l’input da cui prende avvio il ciclo di gestione della performance individuale.

### **Pianificazione strategica**

La peculiarità della natura delle università dev’essere considerata anche in rapporto all’esercizio della funzione di misurazione dei risultati, intesi quale *outcome* dell’intera organizzazione, che fornisce servizi complessi quali la ricerca e la didattica.

Il sistema di pianificazione strategica dell’Ateneo, che si pone alla base della pianificazione delle attività e della loro conseguente misurazione e valutazione, è disciplinato, oltre che dalla normativa nazionale, dallo Statuto di Ateneo e dal Regolamento di Ateneo per l’Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.

A livello di macro-programmazione, i documenti generali che l’Ateneo adotta al fine di portare a compimento il processo di pianificazione strategica pluriennale sono:

- Piano strategico di Ateneo
- Programmazione del fabbisogno di personale
- Bilancio unico di previsione di Ateneo
- Piano Integrato
- Programma triennale per la trasparenza e l’integrità.

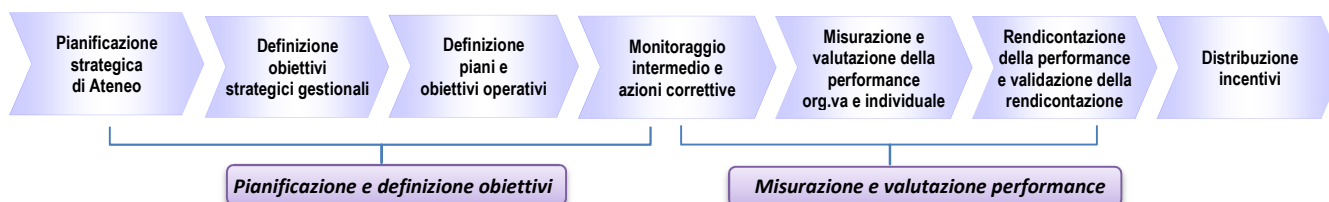
Coerentemente alla missione delineata all’art. 2 dello Statuto, l’Università di Trento adotta un Piano Strategico triennale, declinando specifici obiettivi all’interno dell’area ricerca, didattica, trasferimento delle conoscenze

Entro ciascuna di queste componenti operano in modo trasversale alcune dimensioni cui l’Ateneo trentino riconosce una rilevanza fondamentale: l’internazionalizzazione, la costituzione di partnership con altri enti di ricerca, il consolidamento delle relazioni con il territorio, la responsabilità sociale e l’autovalutazione.

Per adempiere alla propria missione l'Università conta su tre fondamentali fattori abilitanti: le persone, le infrastrutture e i servizi. In particolare, deve potersi avvalere di una comunità di persone che contribuiscano a raggiungere e mantenere elevati standard di qualità nella didattica e nella ricerca e un alto grado di efficacia ed efficienza nei servizi erogati. Deve, quindi, poter disporre di infrastrutture fisiche e virtuali complessivamente moderne ed efficienti ed essere in grado di assicurare servizi ampiamente diversificati e innovativi, tali da rispondere in modo adeguato alle esigenze dei suoi differenti stakeholder e da costituire uno dei suoi caratteri distintivi.

### Fasi e tempi

Le fasi del Sistema devono essere inquadrare all'interno del ciclo di gestione della performance, così come delineato dall'art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009 e successive modifiche. Lo schema seguente evidenzia la sequenza delle azioni previste all'interno del ciclo della performance.



È dunque all'interno della cornice di riferimento indicata dal Piano Strategico che la struttura tecnico-gestionale individua, in maniera coerentemente, i propri obiettivi strategici gestionali, nonché i piani e gli obiettivi operativi. Durante l'anno sono previsti momenti di analisi intermedia per comprendere lo stato di avanzamento dei programmi che sottendono la realizzazione degli obiettivi, valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui, la presenza di fattori non previsti, ostacoli il raggiungimento dell'obiettivo. A consuntivo si valuta il grado di realizzazione dei piani e di raggiungimento degli obiettivi in funzione degli indicatori e dei relativi target definitivi in fase di assegnazione; attraverso il sistemi di valutazione viene quindi associato il contributo personale al raggiungimento della performance complessiva, con la corresponsione degli incentivi spettanti. Gli esiti del processo vengono condivisi con gli organi di governo e con i vertici dell'Amministrazione, al fine di supportare i processi di programmazione e controllo strategico.

La pianificazione e la valutazione della performance, inoltre, vengono affrontate anche in un'ottica di integrazione con il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", al fine di collegare la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione).

Di seguito vengono elencate le fasi del processo, con indicazione dei soggetti coinvolti e delle tempistiche indicative, aggiornate sulla base delle previsioni del D.Lgs. 74/2017.

**Tab. 1 - Ciclo di gestione della performance Unitn**

Documento	Soggetto responsabile	Tempistica
Piano Strategico di Ateneo	CdA - su proposta del Rettore congiuntamente al Senato Accademico	Pluriennale
Bilancio unico di previsione di Ateneo (annuale e triennale)	CdA - su proposta del Rettore e del DG, previo parere del Senato Accademico	31 dicembre
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - <i>aggiornamento</i>	CdA - previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione	31 gennaio
Piano Integrato (annuale e triennale)	CdA - su proposta del DG	31 gennaio
Schede Assegnazione obiettivi individuali (a cascata dai dirigenti ai collaboratori)	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dip./Centro Responsabili di posizioni organizzative	febbraio - aprile
Schede di Valutazione dei risultati (riferiti all'anno precedente)	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dip./Centro Responsabili di posizioni organizzative	febbraio - aprile
Relazione sulla Performance (riferita all'anno precedente)	CdA - su proposta del DG	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla Performance (riferita all'anno precedente)	CdA Nucleo di Valutazione	30 giugno (Relazione approvata dal CdA e validata dal Nucleo)
Programma triennale per la trasparenza e	Responsabile della Prevenzione della	Triennale (aggiornamento annuale)



l'integrità	corruzione	
-------------	------------	--

#### **4. Procedure di conciliazione**

Alla luce di quanto precisato dalla delibera n. 104/2010 della CIVIT in merito alle procedure di conciliazione, intese come le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance, la disciplina prevista deve ispirarsi ai principi di celerità, efficacia, efficienza e della economicità.

Qualora durante il Colloquio di Valutazione si registrassero delle discordanze tra il parere del responsabile e quello del collaboratore in merito alla valutazione dei risultati conseguiti, queste vengono riportate nel campo "note" della procedura online.

Per quanto riguarda la valutazione delle competenze del personale non titolare di incarico di responsabilità, qualora il responsabile di struttura ravvisi un andamento fino a quel momento negativo o significativamente peggiorativo della prestazione del dipendente, deve darne preavviso al dipendente stesso. Alla comunicazione farà seguito un colloquio con l'interessato allo scopo di individuare possibili azioni di miglioramento della prestazione.

Nell'eventualità che sorga comunque un conflitto a seguito della valutazione della performance individuale, è prevista una procedura interna di conciliazione.

Il valutato, entro 15 giorni dalla data di presa visione della scheda di valutazione, potrà richiedere il parere di un apposito Comitato di Garanzia.

Tale Comitato è composto dal Direttore Generale, o suo delegato, con funzioni di Presidente e da 2 membri nominati uno dalla delegazione di parte pubblica e uno dalla delegazione di parte sindacale.

Il Comitato, il cui funzionamento non deve comportare oneri di spesa, delibera entro 20 giorni dalla data della sua attivazione.

#### **5. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione finanziaria, previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, avviene durante la fase di predisposizione del budget unico di Ateneo, in cui prende avvio la fase di definizione degli obiettivi delle aree dirigenziali.

Nel Piano Integrato di Ateneo vengono declinati in maniera analitica gli obiettivi operativi e le risorse umane ed economiche a cui si attinge per la loro realizzazione. Il fabbisogno di risorse stimato per la realizzazione degli obiettivi previsti dal Piano risulta coerente con il "Bilancio Unico di Ateneo di Previsione" (annuale e triennale), approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del mese di dicembre. Le voci di costo dei livelli di attività attesi della struttura tecnico gestionale (costi previsionali) fanno riferimento a quanto riportato nell'allegato 1 del Decreto interministeriale - Schemi di Budget economico e degli investimenti di cui all'art. 1, comma 2, lettera a) e b) D.lgs 18/2012.

Per le aree Dirigenziali, l'integrazione tra la performance organizzativa e la pianificazione finanziaria è determinata dal fatto che nel bilancio di previsione ciascuna area dirigenziale, identificata come centro di responsabilità, è responsabile di un budget per l'espletamento delle attività ordinarie, monitorate nel Piano Integrato attraverso indicatori di efficacia ed efficienza, ed è responsabile di un budget specifico per l'implementazione dei progetti definiti e monitorati puntualmente nel piano integrato.

## ALLEGATI

- ALLEGATO 1** Scheda Valutazione Performance Organizzativa - DIRETTORE GENERALE
- ALLEGATO 2** Scheda Valutazione Obiettivi Individuali - DIRETTORE GENERALE
- ALLEGATO 3** Scheda Valutazione Comportamenti Organizzativi - DIRETTORE GENERALE
  
- ALLEGATO 4** Scheda Valutazione delle Prestazioni DIRIGENTI\_sezione Obiettivi - Assegnazione
- ALLEGATO 5** Catalogo Comportamenti Organizzativi – Personale Dirigente
- ALLEGATO 6** Scheda Valutazione delle Prestazioni DIRIGENTI\_sezione Obiettivi - Valutazione
- ALLEGATO 7** Scheda Valutazione delle Prestazioni DIRIGENTI\_sezione Comportamenti Org.
- ALLEGATO 8** Scheda Monitoraggio Prestazioni DIRIGENTI
  
- ALLEGATO 9** Scheda Valutazione Obiettivi – PERSONALE CAT. EP E D CON INCARICO DI RESP.
- ALLEGATO 10** Scheda valutazione PERSONALE SENZA INCARICO DI RESPONSABILITÀ (cat. B, C, D)
- ALLEGATO 11** Scheda obiettivi art.11 CCI

# ALLEGATO 1 - Scheda Valutazione Performance Organizzativa DG

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - Direttore Generale SEZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (40% del totale) Anno \_\_\_\_

NOMINATIVO

OBIETTIVI GLOBALI DI ATENEO												
DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET				PESO	NOTE	Livello di valutazione				
		A Tot. raggiunto	B quasi compl. raggiunto	C parziale. raggiunto	D scarsam. raggiunto			A	B	C	D	E
<b>TOTALE</b>						<b>100</b>						

<b>Data ASSEGNAZIONE</b>	
<b>Firma del Rettore</b>	
<b>Firma del Direttore Generale</b>	
<b>Data VALUTAZIONE</b>	
<b>Firma del Rettore</b>	
<b>Firma del Direttore Generale</b>	

Livello di valutazione	Valutazione obiettivi
A	Totalmente raggiunto
B	Quasi compl. raggiunto
C	Parzialmente raggiunto
D	Scarsamente raggiunto
E	Non raggiunto



### ALLEGATO 3 - Scheda Valutazione Comportamenti Organizzativi DG

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - Direttore Generale - SEZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (20% del totale) Anno \_\_\_\_\_

NOMINATIVO:

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ATTESI <i>Indicare i comportamenti organizzativi richiesti al Direttore Generale per il raggiungimento degli obiettivi assegnati</i>	PESO	NOTE	Livello di valutazione				
			A	B	C	D	E
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>					

Data ASSEGNAZIONE	
Firma del Rettore	
Firma del Direttore Generale	

Data VALUTAZIONE	
Firma del Rettore	
Firma del Direttore Generale	

Livello di valutazione	Valutazione comportam. organizz. (20% del totale)
A	Totalmente manifestato
B	Quasi completamente manifestato
C	Parzialmente manifestato
D	Scarsamente manifestato
E	Non manifestato



## ALLEGATO 5: Catalogo Comportamenti Organizzativi – PERSONALE DIRIGENTE

### CATALOGO DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

I Comportamenti Organizzativi sono l'espressione delle capacità e delle conoscenze che l'Università di Trento richiede al proprio management.

I comportamenti fanno riferimento a 4 ambiti di competenza distintivi:

1. professionalità
2. comportamento gestionale
3. comportamento relazionale
4. caratteristiche attitudinali

Per ciascuna area sono quindi definiti alcuni indicatori delle capacità/comportamenti che permettono di valutare l'operatività all'interno di ciascuna area.

In fase di definizione delle competenze, il valutatore indica quei comportamenti chiave che ritiene indispensabili al fine del raggiungimento dei risultati attesi.

<b>1. PROFESSIONALITÀ</b>	<b>Capacità di assumere comportamenti professionali, mettendo in atto conoscenze, capacità ed esperienze finalizzate, che permettono di svolgere efficacemente le attività inerenti l'area di competenza. Comprende fattori che attengono agli aspetti metodologici, interfunzionali ed economici del ruolo.</b>
1.1 Sensibilità economica	Saper valutare e gestire in maniera adeguata gli aspetti economici della propria attività, considerando le implicazioni economiche del proprio lavoro, minimizzando gli sprechi e rispettando il budget della struttura di competenza.
1.2 Sviluppo skill personali	Saper ampliare e approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali, partecipando e traendo vantaggio dalle diverse opportunità (esperienze, corsi, seminari, partecipazione a progetti e gruppi di lavoro, ...), al fine di sviluppare le competenze coerenti con le necessità di crescita professionale.
1.3 Orientamento all'utenza interna ed esterna	Saper individuare e promuovere iniziative di miglioramento dei servizi erogati, mediante l'attivazione di nuovi servizi e/o l'adozione di soluzioni organizzative volte a ridurre i tempi di risposta alle richieste dell'utenza e al costante innalzamento del livello qualitativo del servizio; saper promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utenza e per la rilevazione del gradimento/soddisfazione dell'utente rispetto ai servizi erogati dall'unità organizzativa di competenza.
<b>2. COMPORAMENTO GESTIONALE</b>	<b>Capacità di applicare metodologie organizzative e manageriali e di gestire le risorse affidate. Comprende i fattori che attengono alla responsabilità di gestire e sviluppare e propri collaboratori.</b>
2.1 Pianificazione e organizzazione	Saper individuare gli obiettivi e le strategie/azioni più idonee al loro perseguimento, organizzando a tal fine le risorse disponibili secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità, anche in funzione della variabile tempo.
2.2 Assunzione di decisioni e responsabilità	Saper decidere in maniera adeguata e con senso di priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte, nel rispetto delle linee guida dell'Ateneo, al fine di conseguire il risultato desiderato; implica anche la capacità da parte del Dirigente di assumere la responsabilità delle conseguenze connesse alle decisioni prese.
2.3 Orientamento agli obiettivi e controllo	Saper organizzare e gestire la propria attività e le risorse a disposizione in funzione del risultato prestabilito; presuppone la capacità di coordinare e supervisionare le attività dei collaboratori, per guidarli nel raggiungimento di risultati efficaci.
2.4 Delega	Saper affidare determinate attività ai collaboratori con l'autorità necessaria ad effettuarle, al fine di ottimizzare l'organizzazione del lavoro e favorire un migliore raggiungimento dei risultati. Il potere di delega deve essere adeguato all'importanza delle decisioni da adottare e dei rischi cui far fronte.

2.5 Gestione delle Risorse Umane	Saper stimolare i collaboratori, tenendo conto delle loro caratteristiche attitudinali, per orientarli all'azione desiderata, favorendo il senso di appartenenza all'organizzazione ( <i>motivare</i> ). Saper promuovere la formazione e lo sviluppo dei collaboratori favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo ( <i>sviluppare</i> ). Saper monitorare le persone nell'interpretazione dei ruoli e dei compiti assegnati, ancorando l'apprezzamento dei risultati e dei comportamenti a fatti concreti e condivisi ( <i>valutare</i> ).
<b>3. COMPORTAMENTO RELAZIONALE</b>	<b>Capacità comunicativa necessaria al trasferimento e/o acquisizione di informazioni e alla promozione di consenso e coesione, al fine di garantire una proficua collaborazione nella definizione e nel perseguimento di obiettivi comuni e condivisi. Contiene i fattori che riguardano le relazioni con altri.</b>
3.1 Gestione dell'informazione	Saper attivare un flusso informativo/comunicativo puntuale, aperto e continuo, trasferendo informazioni e contenuti al target di riferimento, nei tempi e nei modi più appropriati, e favorendo il confronto e lo scambio delle conoscenze.
3.2 Integrazione/Collaborazione	Saper condividere le informazioni e cooperare tra competenze professionali in un'ottica di integrazione interfunzionale, al fine di individuare soluzioni organizzative volte a favorire l'interazione tra soggetti e unità organizzative, anche esterne all'Ateneo.
3.3 Negoziazione, capacità di influenza	Saper convincere o influenzare il comportamento degli interlocutori, sia interni che esterni, ricercando gli accordi necessari alla soluzione della trattativa, nell'ambito dei margini di manovra e del contesto dati.
3.4 Leadership	Saper orientare i propri collaboratori, o gruppi di lavoro, verso il raggiungimento degli obiettivi, attraverso l'uso appropriato ed efficace del potere personale ed essendo legittimato dalla propria posizione; fornire modelli e promuovere consenso e coesione a beneficio dell'organizzazione.
3.5 Gestione di situazioni conflittuali	Saper affrontare le resistenze e le opposizioni che nascono in situazioni critiche e/o delicate, contribuendo alla soluzione del conflitto, evitando che questo pregiudichi il risultato.
<b>4. CARATTERISTICHE ATTUDINALI</b>	<b>Capacità e conoscenze legate alla maturità, al carattere e a tutti quegli aspetti che determinano il comportamento della persona all'interno dell'organizzazione.</b>
4.1 Capacità di analizzare e proporre soluzioni	Saper anticipare situazioni critiche e affrontare e risolvere con le strategie più opportune problemi nuovi ed imprevisti, cogliendone gli aspetti essenziali e definendone le possibili alternative.
4.2 Iniziativa e Capacità di innovazione	Saper individuare nuove modalità di analisi, proporre nuove tecniche e metodi di lavoro e realizzare soluzioni nuove. È l'orientamento a considerare il proprio ruolo professionale come un business in cui investire se stessi, garantendo uno spirito di iniziativa propositivo, mettendosi continuamente in gioco ed assumendo il rischio delle proprie decisioni.
4.3 Flessibilità, apertura al cambiamento	Saper adattare il proprio comportamento professionale al costante mutamento del contesto e saper cogliere proattivamente i cambiamenti e le innovazioni, uscendo da schemi rigidi e predefiniti e adottando soluzioni diverse e più efficienti, anche proposte da altri.



**ALLEGATO 6: Scheda Valutazione delle Prestazioni DIRIGENTI\_ sezione Obiettivi – Valutazione**

<b>VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - Dirigenti -</b>	<b>SEZIONE OBIETTIVI (60% del totale)</b>	Anno ____ - VALUTAZIONE
--	---	-------------------------

<b>DIRIGENTE:</b>	
<b>POSIZIONE:</b>	

OBIETTIVO STRATEGICO pluriennale	OBIETTIVO STRATEGICO triennale	OBIETTIVO OPERATIVO annuale	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET				PESO	Descrizione risultati conseguiti	Grado di raggiungimento											
					A Tot. raggiunto	B quasi compl. raggiunto	C parziale. raggiunto	D scarsam. raggiunto			A	B	C	D	E							
<b>TOTALE</b>																						

Valutazione obiettivi (60% del totale)	Codice grado di raggiungimento obiettivi
Totalmente raggiunto	A
Quasi compl. raggiunto	B
Parzialmente raggiunto	C
Scarsamente raggiunto	D
Non raggiunto	E

<b>Data VALUTAZIONE OBIETTIVI</b>	
<b>Firma del Direttore Generale</b>	
<b>Firma del Dirigente</b>	

## ALLEGATO 7: Scheda Valutazione delle Prestazioni DIRIGENTI\_ sezione Comportamenti Organizzativi

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - Dirigenti -	SEZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (40% del totale)	Assegnazione
---	--	--------------

<b>DIRIGENTE:</b>	
<b>POSIZIONE:</b>	

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ATTESI		PESO (*)	VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORG.					NOTE
<i>Indicare i comportamenti organizzativi tra quelli proposti nel "Catalogo delle competenze", richiesti al dirigente per il raggiungimento degli obiettivi assegnati</i>		%	totalmente manifestato	quasi completam. manifestato	parzialmente manifestato	scarsamente manifestato	non manifestato	
CO.1								
CO.2								
CO.3								
		<b>100</b>						

(\*) Nella definizione del peso %, fare riferimento ai seguenti fattori:

- coerenza con gli obiettivi assegnati al Dirigente e con il peso degli stessi
- correlazione con gli specifici contenuti della posizione di lavoro del Dirigente (ruolo) e quindi alla peculiarità dei processi e alle attività lavorative
- attinenza con le specifiche caratteristiche comportamentali del dirigente per le quali è richiesto un ulteriore rafforzamento

**Valutazione Complessiva** media ponderata CO.1; CO.2; CO.3

<b>Eventuali osservazioni da parte di Prorettori e/o altri delegati</b>

Valutazione comportamenti org. (40% del totale)	Descrizione del livello
Totalmente manifestato	Scostamento nullo rispetto allo standard o alle attese; il comportamento viene manifestato sistematicamente, in maniera autonoma e del tutto soddisfacente. Implica la corresponsione del 100% della retribuzione di risultato.
Quasi competamente manifestato	Ridotto scostamento rispetto alle attese; il comportamento viene manifestato in maniera frequente e stabilmente soddisfacente. Implica la corresponsione del 78% della retribuzione di risultato.
Parzialmente manifestato	Discreto scostamento rispetto alle attese; il comportamento manifestato è mediamente in linea con gli standard o le attese e mediamente soddisfacente, ma richiede sollecitazione da parte del responsabile. Implica la corresponsione del 55% della retribuzione di risultato.
Scarsamente manifestato	Notevole scostamento rispetto alle attese, nonostante le sollecitazioni; il comportamento manifestato è solo per minima parte rispondente agli standard o alle attese. Implica la corresponsione del 33% della retribuzione di risultato.
Non manifestato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese; il comportamento manifestato non soddisfa i requisiti di base della posizione. Tale valutazione implica la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

<b>Data Assegnazione Comportamenti Org.</b>	
<b>Firma del Direttore Generale</b>	
<b>Firma del Dirigente</b>	



**ALLEGATO 9: Scheda Valutazione Obiettivi – personale cat. EP e D con incarico di responsabilità**

<b>SCHEDA OBIETTIVI - Personale con incarico di Responsabilità</b>	anno _____	cat. _____
--	------------	------------

<b>Collaboratore</b>	
<b>Posizione</b>	
<b>Struttura appartenenza</b>	

Descrizione	Indicatore	Peso	Descrizione raggiungimento	Valutazione					% Retribuzione
				totalm. raggiunto 100%	quasi completam. raggiunto	parzialm. ragg.	scarsam. ragg.	non raggiunto	
<b>Obiettivi di Funzione/Gruppo</b>									
<b>Obiettivi personali</b>									
<b>Totale</b>		<b>100</b>		<b>% raggiungimento obiettivi</b>					

<b>Data valutazione</b>	
<b>Per approvazione</b>	
<b>Per valutazione</b>	
<b>Per presa visione</b>	

## ALLEGATO 10: Scheda valutazione personale senza incarico di responsabilità (cat. B, C, D)

<b>Collaboratore</b>	
<b>Posizione</b>	
<b>Struttura</b>	

CAPACITÀ TECNICO - PROFESSIONALI					
Le Capacità Tecnico-Professionali sono intese come insieme di conoscenze (tecnico, tecnologiche, amministrative) del singolo, necessarie allo svolgimento delle attività, e la capacità di metterle in pratica					
Insufficiente	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Oltre le attese

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI						
Il comportamento organizzativo viene valutato sulla base dei fattori presenti in sezione. In particolare per ogni fattore è necessario valutare la frequenza con cui i comportamenti vengono manifestati sulla base della seguente scala: 1 = Mai 2 = Raramente 3 = Qualche volta 4 = Spesso 5 = Molto spesso 6 = Sempre						
<b>Flessibilità:</b> è la capacità di adattare il proprio comportamento professionale in risposta a mutamenti tecnico-organizzativi in atto e/o a nuove esigenze emerse, adottando e/o proponendo soluzioni efficaci.	<i>Mai</i>	<i>Raramente</i>	<i>Qualche volta</i>	<i>Spesso</i>	<i>Molto Spesso</i>	<i>Sempre</i>
<b>Attenzione all'utenza:</b> è la capacità di cogliere le esigenze degli utenti (sia interni che esterni) e fornire risposte tempestive e complete alle richieste in arrivo. Contribuire all'adozione di soluzioni organizzative volte a migliorare il livello qualitativo del servizio.	<i>Mai</i>	<i>Raramente</i>	<i>Qualche volta</i>	<i>Spesso</i>	<i>Molto Spesso</i>	<i>Sempre</i>
<b>Autonomia:</b> è la capacità di iniziativa personale nello svolgimento delle proprie mansioni e nella comprensione e risoluzione di problemi relativi alla propria attività.	<i>Mai</i>	<i>Raramente</i>	<i>Qualche volta</i>	<i>Spesso</i>	<i>Molto Spesso</i>	<i>Sempre</i>
<b>Gestione Relazioni Interpersonali e Lavoro di Gruppo:</b> è la capacità di creare buoni rapporti con colleghi e superiori, trasmettendo le informazioni in modo corretto ed adeguato e collaborare in maniera propositiva all'interno di gruppi di lavoro.	<i>Mai</i>	<i>Raramente</i>	<i>Qualche volta</i>	<i>Spesso</i>	<i>Molto Spesso</i>	<i>Sempre</i>

<b>Data valutazione</b>	
<b>Per valutazione</b>	
<b>Per presa visione</b>	
<b>Valutazione</b>	

Giudizio corrispondente	% quota premiale
ottimo	100%
più che buono	95%
buono	90%
discreto	80%
sufficiente	60%
insufficiente	0%

**ALLEGATO 11: Scheda obiettivi art.11 CCI**

<b>SCHEDA OBIETTIVI ex art. 11 CCI</b>	anno ____
--	-----------

<b>Collaboratore</b>	
<b>Posizione</b>	
<b>Struttura appartenenza</b>	

Descrizione	Indicatore	Peso	Descrizione raggiungimento	Valutazione					% Retribuzione
				<i>totalm. raggiunto</i> 100%	<i>quasi completam. raggiunto</i>	<i>parzialm. ragg.</i>	<i>scarsam. ragg.</i>	<i>non raggiunto</i>	
<b>Obiettivi art. 11 CCI</b>									
		<b>100</b>		<b>% raggiungimento obiettivi</b>					

<b>Data valutazione</b>	
<b>Per valutazione</b>	
<b>Per presa visione</b>	