



# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

---

VALIDO PER IL CICLO DELLA PERFORMANCE 2019

---

*Validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta  
dell'8 aprile 2019*

---

---

*Approvato dal Consiglio di Amministrazione  
nella seduta dell'11 aprile 2019*

---

## SOMMARIO

<b>PREMESSA</b> .....	<b>- 4 -</b>
<b>1 LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO</b> .....	<b>- 4 -</b>
1.1 IL D.LGS. N. 150 DEL 2009 .....	- 4 -
1.2 APPLICAZIONE DEL D.LGS. 150/2009 ALLE UNIVERSITÀ .....	- 6 -
1.3 L'EVOLUZIONE NORMATIVA .....	- 7 -
1.4 PIANO DELLA PERFORMANCE E RELAZIONE SULLA PERFORMANCE .....	- 8 -
<b>2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>- 10 -</b>
2.1 SOGGETTI COINVOLTI NEL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	- 12 -
2.1.1 <i>Gli organi di indirizzo politico-amministrativo</i> .....	- 12 -
2.1.2 <i>I Dirigenti</i> .....	- 12 -
2.1.3 <i>I Direttori di Dipartimento, i Presidenti delle Strutture Interdipartimentali di Raccordo e dei Centri</i> .....	- 13 -
2.1.4 <i>I Responsabili di Strutture di secondo livello</i> .....	- 13 -
2.1.5 <i>I Responsabili di Strutture di terzo livello</i> .....	- 13 -
2.1.6 <i>I dipendenti</i> .....	- 13 -
2.1.7 <i>Il Nucleo di Valutazione</i> .....	- 14 -
2.2 IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	- 15 -
2.3 LA PIANIFICAZIONE.....	- 18 -
2.3.1 <i>La pianificazione economico-finanziaria e raccordo con il Ciclo della Performance</i> .....	- 19 -
2.4 LE MODALITÀ DI DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI .....	- 20 -
2.4.1 <i>La definizione degli obiettivi</i> .....	- 20 -
2.4.2 <i>L'assegnazione degli obiettivi ed il sistema di cascading</i> .....	- 22 -
2.5 IL MONITORAGGIO IN CORSO D'ESERCIZIO .....	- 23 -
2.6 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	- 23 -
2.7 LA MISURAZIONE DEI RISULTATI.....	- 24 -
2.8 PROGETTI-OBIETTIVO .....	- 26 -
2.9 SISTEMA INFORMATIVO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	- 27 -
<b>3 PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>- 29 -</b>
3.1 GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	- 29 -
3.2 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE .....	- 29 -
3.3 LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI .....	- 31 -
3.4 LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI STRUTTURE DI SECONDO LIVELLO E DI TUTTE LE ELEVATE PROFESSIONALITÀ .....	- 32 -
3.5 LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI STRUTTURE DI TERZO LIVELLO E DEL PERSONALE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ.....	- 33 -
3.6 COLLOQUI DI VALUTAZIONE .....	- 35 -
3.7 VALORIZZAZIONE DEL MERITO .....	- 35 -
<b>4 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE</b> .....	<b>- 37 -</b>
4.1 PER IL DIRETTORE GENERALE.....	- 37 -
4.2 PER I DIRIGENTI .....	- 37 -
4.3 PER IL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E PER QUELLO DI CATEGORIA EP, D, C E B.....	- 37 -

### Allegati:

- Schema di Attuazione delle Attività di Misurazione e Valutazione.
- Scheda di valutazione del Direttore Generale.
- Scheda di valutazione dei Dirigenti.
- Scheda di valutazione dei Responsabili di Strutture di II Livello e Personale EP.
- Scheda di valutazione del personale T.A.

## PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (d'ora in avanti "Sistema" o SMVP) è un documento metodologico che illustra il processo attraverso il quale l'amministrazione dà attuazione al Ciclo di Gestione della Performance, ed elabora i principali output di tale Ciclo, ossia il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance.

Il documento approfondisce, inoltre, alcuni aspetti metodologici considerati propedeutici rispetto all'attivazione di un circolo virtuoso di gestione della Performance.

Questo documento va inquadrato nella particolare fase di cambiamenti che l'Ateneo sta attraversando. Nello specifico:

- elezione del nuovo Rettore (entrato in carica il 18 aprile 2018) e elaborazione di Linee di Indirizzo 2019-2021 per la redazione, oggi *in fieri*, del Documento di Programmazione Integrata/Piano Strategico 2020-2022;
- insediamento del nuovo Direttore Generale (7 gennaio 2019);
- nomina del nuovo Nucleo di Valutazione (6 febbraio 2019);
- parziale completamento della riorganizzazione delle strutture dell'Amministrazione.

Il processo di riorganizzazione, iniziato nel 2018 ed ancora in fase di completamento, è volto ad allineare e aggiornare le competenze attribuite alle Strutture organizzative favorendo la razionalizzazione delle risorse e la semplificazione dei processi.

## 1 LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO

### 1.1 Il D.Lgs. n. 150 del 2009

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione ha avuto avvio negli anni novanta dello scorso secolo e affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica.

Una tappa fondamentale di questo processo è rappresentata dal D.lgs. 150/2009 in tema di controllo e valutazione delle attività amministrative, in seguito modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017 n. 74.

La novità principale del decreto legislativo 150/09 è ravvisabile nella enucleazione del concetto di performance organizzativa, nella sua misurazione e nella sua valutazione.

In sintesi, il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 configura il Ciclo della Performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo (compresi Dipartimenti e Centri Interdipartimentali) ed individuale.

Il ciclo di gestione della performance, a norma dell'art. 4 del citato decreto, si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interno e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli studenti e, in generale, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

In sostanza il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output ed outcome*) e soprattutto alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggettivi di misurazione, passaggio auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

L'introduzione del ciclo di gestione della performance ha importanti implicazioni per l'Ateneo di Messina:

- ✓ rafforzamento dei legami tra politiche, strategia e operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- ✓ programma per la trasparenza e l'integrità: la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;
- ✓ la definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;
- ✓ il miglioramento continuo dei servizi offerti, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle performance sia a livello organizzativo che individuale.

## **1.2 Applicazione del d.lgs. 150/2009 alle Università**

A seguito dell'entrata in vigore del D.L. 21 giugno 2013 n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013 n. 98 "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia" è stata trasferita all'Agenzia nazionale per la valutazione dell'Università e della ricerca (ANVUR) la valutazione delle attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca.

In questa ottica il trasferimento all'ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR, avvenuto nel 2013, può esser letto come la necessità riconosciuta di tener conto delle specificità del mondo dell'Università e della ricerca.

Con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato, in via definitiva, le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani.

In ultimo, nel gennaio 2019, l'ANVUR ha emanato le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" per sollecitare gli Atenei ad un collegamento più stringente tra pianificazione strategica e di bilancio.

### **1.3 L'evoluzione normativa**

Il decreto legislativo 25 maggio 2017 n. 74, recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 124 del 2015", riguarda più in particolare la valutazione della performance dei lavoratori pubblici.

Questi i punti salienti del provvedimento, che persegue l'obiettivo generale di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e di garantire l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni:

- **Premialità.** Il rispetto delle norme in tema di valutazione sarà condizione necessaria per l'erogazione di premi e per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale ed il conferimento degli incarichi dirigenziali. La valutazione negativa delle performance rileverà ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale, oltre che a fini disciplinari;
- **Misura della Performance.** Ogni singola amministrazione dovrà valutare la performance con riferimento all'amministrazione nella globalità, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si suddivide, nonché ai singoli dipendenti o team.
- **Obiettivi Generali.** Fermi restando gli obiettivi specifici di ogni amministrazione, si introduce la categoria degli obiettivi generali, che individuano le priorità, in termini di attività, delle pubbliche amministrazioni.
- **OIV.** Gli Organismi indipendenti di valutazione, interamente rinnovati nella struttura (tre membri), nella durata (un triennio), nell'investitura (procedura selettiva ad evidenza pubblica da un elenco), nelle funzioni e nella dotazione di strumenti, saranno chiamati a riscontrare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi pianificati nell'intervallo temporale di riferimento, segnalando eventuali interventi correttivi. Negli Atenei l'OIV è coincidente con il Nucleo di Valutazione, per cui le indicazioni rispetto alla composizione ed alle modalità di selezione rimangono quelle relative a quest'ultimo organo.

- **Cittadini.** Riconosciuto un ruolo attivo dei destinatari dell'azione pubblica nella valutazione della performance organizzativa.
- **Dirigenti.** Nell'accertamento della performance individuale del dirigente è assegnata priorità agli esiti della performance dell'ambito organizzativo di cui hanno la gestione. L'eventuale rilevazione di una performance negativa spiegherà rilevanza ai fini della responsabilità dirigenziale e, limitatamente ad alcune fattispecie, per gli illeciti deontologici.
- **Sanzioni.** Previste per la mancata adozione del Piano della performance.
- **Remunerazione della Performance.** I meccanismi per la distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance vengono affidati al contratto collettivo nazionale, che stabilisce la quota delle risorse destinate a premiare la performance organizzativa, cioè quella degli uffici, in termini di servizi resi, unitamente a quella individuale, nonché le relative regole.

Infine, con la nota d'indirizzo del 20 dicembre 2017, l'ANVUR ha recepito le innovazioni in materia di performance introdotte dal D.Lgs. 74/2017 e i dettami del nuovo Piano Nazionale Anticorruzione emanato dall'ANAC ( det. 1208 del 22/11/2017), il quale sancisce la separazione tra piano integrato e piano triennale di prevenzione della corruzione.

#### ***1.4 Piano della performance e Relazione sulla performance***

Come disposto dall'art. 5 del D.Lgs. 150/2009, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti della Performance, l'Ateneo redige e pubblica sul proprio sito istituzionale ogni anno:

- a) entro il 31 gennaio, **il Piano della Performance**, documento programmatico, definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ateneo e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
- b) entro il 30 giugno, **la Relazione annuale sulla performance**, che è approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione, che evidenzia, a consuntivo, con riferimento



all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati.

**In caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance**, il Direttore Generale comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini:

- al Nucleo di Valutazione, anche per il tramite della struttura di supporto al NdV, con apposita nota protocollata ed indirizzata al medesimo Organo.
- al Dipartimento della funzione pubblica, tramite pec, pubblicazione sul portale ministeriale della performance o altra procedura equivalente;
- all'Anvur, tramite pec o altra procedura equivalente.

## 2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi e le azioni per il raggiungimento delle linee strategiche definite dalla *Governance* di Ateneo sono attuati dal Direttore Generale attraverso la Struttura Gestionale dell'Ateneo.

In particolare, l'art. 14, comma 1, dello Statuto di Ateneo, prevede che *il Direttore Generale è responsabile del funzionamento degli uffici, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Università; conforma la propria attività agli obiettivi ed ai programmi degli organi di governo e vigila sulla osservanza delle direttive da essi impartite.*

Nell'ambito della struttura organizzativa interna dell'Ateneo, quindi, il Direttore Generale, è l'Organo cui spetta, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva organizzazione e gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo.

La Struttura Gestionale dell'Ateneo è costituita da:

- I. **Strutture di primo livello:** Strutture Dirigenziali, Rettorato, Strutture Amministrative dei Dipartimenti universitari, Centri di Servizi, Strutture Interdipartimentali di Raccordo (SIR);
- II. **Strutture di secondo livello**<sup>1</sup>: Unità di Coordinamento Tecnico, Segreterie Generali, Segreterie Tecniche, Segreterie dipartimentali, Unità Organizzative ed equiparate;
- III. **Strutture di terzo livello:** Unità operative ed equiparate.

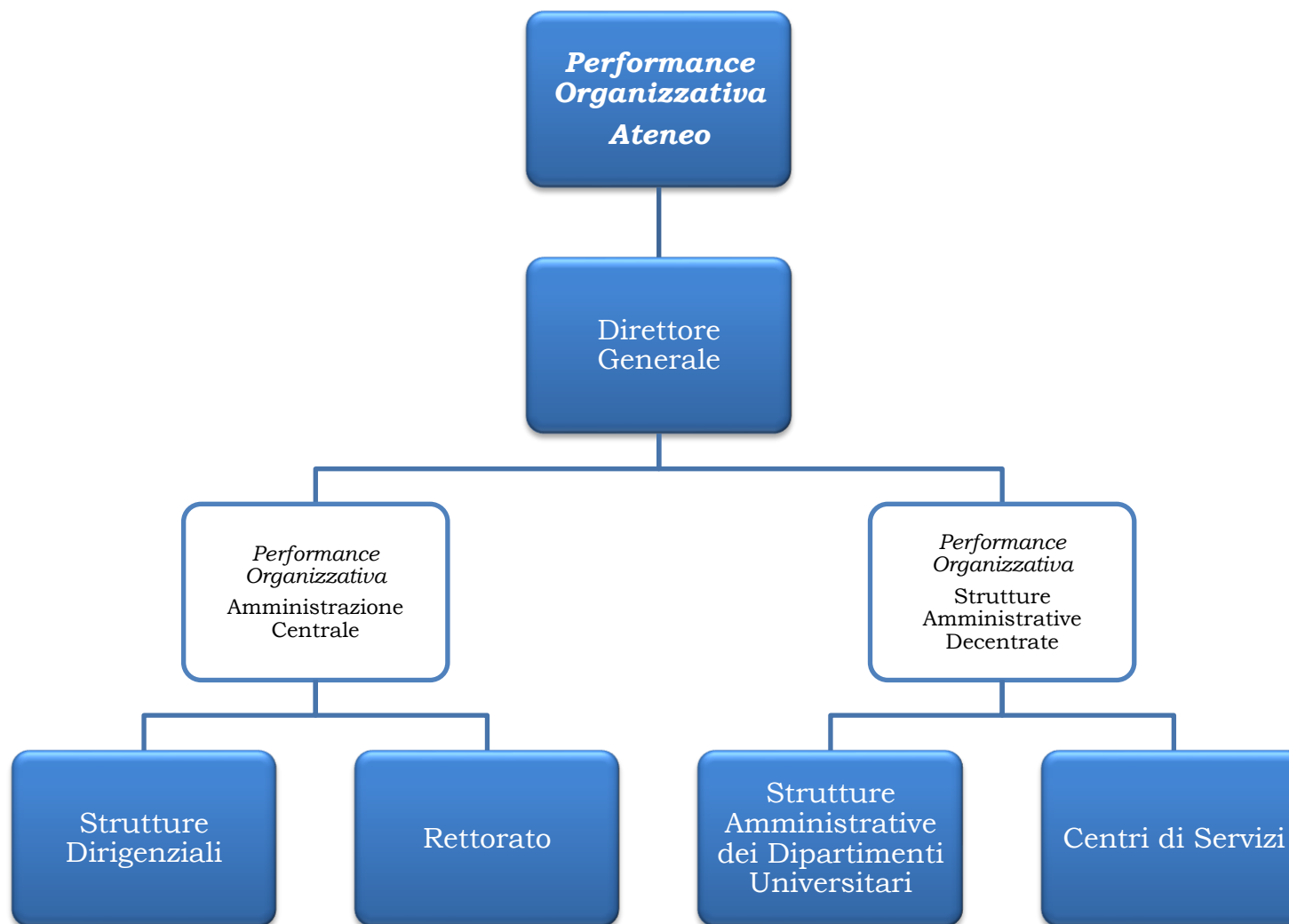
Convenzionalmente definiremo ciascuna di queste articolazioni come **Strutture Organizzative**.

La logica generale di pianificazione prevede che l'assegnazione degli obiettivi ad una struttura potrà essere effettuata dal Responsabile della struttura di livello superiore (ad esempio: il Direttore Generale per tutte le Strutture Dirigenziali), e così via in un meccanismo "a cascata" che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione.

---

<sup>1</sup>Nell'attuale Organigramma di Ateneo le Unità di Coordinamento Tecnico, le Segreterie Generali e le Segreterie Tecniche, ove attivate, sono sovraordinate alla Unità Organizzative

## ORGANI E STRUTTURE ATTORI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO



## **2.1 Soggetti coinvolti nel Ciclo della Performance**

Oltre al Direttore Generale, i soggetti coinvolti nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance sono:

- Gli organi di indirizzo politico e amministrativo;
- I Dirigenti;
- I Direttori di Dipartimento, i Presidenti delle Strutture Interdipartimentali di Raccordo e dei Centri;
- I Responsabili delle Strutture organizzative;
- I Dipendenti;
- Il Nucleo di Valutazione;
- Altri Stakeholder.

### **2.1.1 Gli organi di indirizzo politico-amministrativo**

Gli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo ( Rettore, Senato Accademico, CdA) hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ateneo. Gli Organi preposti alla gestione (Direttore Generale, Dirigenti) hanno il compito di attuarla pianificazione strategica dell'Ateneo in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, di assicurare il funzionamento dell'Ateneo, nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati.

Lo Statuto assegna ai Dipartimenti universitari e ad altre strutture eventualmente individuate dal CdA, autonomia amministrativa e gestionale.

In particolare, per:

- i Dipartimenti universitari, ai fini dell'attuazione del presente Sistema, quali organi di indirizzo politico sono considerati i Direttori ed i Consigli di Dipartimento;
- le altre Strutture Decentrate la responsabilità della gestione degli obiettivi operativi è attribuita al Direttore o al Presidente del Centro.

### **2.1.2 I Dirigenti**

I Dirigenti:

- ✓ collaborano con il D.G. per la definizione degli obiettivi operativi della Struttura di competenza;

- ✓ assegnano alle Strutture organizzative sottostanti gli obiettivi operativi;
- ✓ valutano la performance organizzativa delle proprie strutture;
- ✓ definiscono gli eventuali obiettivi individuali dei propri collaboratori, valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il feedback intermedio e quello finale;
- ✓ valutano il comportamento organizzativo di tutto il personale delle strutture di pertinenza.

### ***2.1.3 I Direttori di Dipartimento, i Presidenti delle Strutture Interdipartimentali di Raccordo e dei Centri***

Il Direttore del Dipartimento/Presidente della Struttura Interdipartimentale di Raccordo e del Centro collabora con il D.G. per la definizione degli obiettivi operativi della Struttura di competenza e concorre alla valutazione effettuata dal D.G. della performance organizzativa ed individuale. Infine, valuta il comportamento organizzativo di tutto il personale delle strutture.

### ***2.1.4 I Responsabili di Strutture di secondo livello***

Sono i responsabili delle Strutture cui viene normalmente affidata la gestione degli obiettivi operativi ed il coordinamento operativo del personale assegnato. Possono distribuire gli obiettivi loro assegnati alle strutture sottostanti.

Vengono sentiti all'atto della valutazione del comportamento organizzativo del personale delle strutture di competenza.

### ***2.1.5 I Responsabili di Strutture di terzo livello***

Sono responsabili della gestione degli obiettivi operativi e delle azioni eventualmente assegnate alle unità di pertinenza.

### ***2.1.6 I dipendenti***

Tutti i dipendenti dell'Ateneo sono coinvolti nella realizzazione di obiettivi (quantitativi, qualitativi e temporali) che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Anche il dipendente deve avere un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio dirigente/responsabile.

### **2.1.7 Il Nucleo di Valutazione**

La composizione e i compiti del Nucleo di Valutazione sono definiti nello Statuto dell'Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione, nella sua qualità di Organismo indipendente di valutazione della performance e secondo la normativa vigente:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;

b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;

c) valida la Relazione sulla performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di valutazione dei propri collaboratori da parte dei Dirigenti, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dalle norme vigenti, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

e) propone, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale del Direttore Generale e l'attribuzione dei premi stabiliti;

f) monitora la coerenza del Ciclo della Performance dell'Ateneo con le linee guida, le metodologie e gli strumenti predisposti dall'ANVUR e propone agli organi di governo gli opportuni adeguamenti;

g) esprime parere vincolante in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'articolo 14 al comma 4-bis del D.Lgs.150/2009, ancora più specificatamente, disciplina: "Gli Organismi indipendenti di valutazione esercitano i compiti di cui al comma 4 e, in particolare, procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei

cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche (...)"

Il successivo comma 4-ter prevede, inoltre, che: "Nell'esercizio delle funzioni di cui al comma 4, l'Organismo indipendente di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. (...)".

## **2.2 Il Ciclo della Performance**

Il Ciclo della Performance è un processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi e le relative risorse, avviene il monitoraggio durante la gestione e si valutano e rendicontano i risultati ottenuti.

Si articola nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;

e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interno e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Piano Integrato, in tale contesto, rappresenta il documento di avvio del Ciclo della Performance (art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009) che, a partire dal quadro strategico di riferimento, evidenzia il contributo dell'amministrazione, delle sue singole strutture e dei Dirigenti, in termini di obiettivi specifici, indicatori e target da raggiungere secondo una pianificazione triennale e, a livello operativo, secondo una programmazione annuale.

Il Ciclo, secondo l'articolazione sopra descritta, si realizza in ciascun anno con diverse fasi, a volte sovrapposte, che prevedono:

- la rendicontazione del Piano dell'anno precedente;
- l'attuazione e il monitoraggio del Piano dell'anno attuale;
- la pianificazione del ciclo dell'anno successivo.

Il percorso lineare, sopra definito, si sviluppa nel corso di tre anni, parte dalla pianificazione (anno t-1), prosegue con realizzazione e monitoraggio (anno t) e si conclude con la rendicontazione (anno t+1).

*Tabella 1 - Il ciclo integrato della performance*

<b>Documento</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Riferimenti di legge</b>	<b>Destinazione</b>	<b>Scadenza</b>
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA con l'ausilio del NdV-OIV	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 7	ANVUR	nessuna
Programmazione Triennale	CdA su proposta del Rettore e previo parere del senato accademico	D.L. n.7 del 2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.Lgs. n. 18 del 2012 Art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.Lgs.n. 91 del 2011 Art.19, c. 1	MIUR e MEF	31 dicembre



<b>Documento</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Riferimenti di legge</b>	<b>Destinazione</b>	<b>Scadenza</b>
Piano Integrato	CdA	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 10 c.1, let. a) (performance) D.Lgs.n. 150 del 2009 Art. 11 c. 2 e D.Lgs.n. 33 del 2013 art.9 Art. 10 (trasparenza) L. n. 190 del 2012	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni (confluisce nella Relazione vAnnuale dei NdV)	NdV-OIV	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 14, c. 4, lettera a)	ANVUR	Definita da Linee Guida ANVUR
Relazione sulla performance	CdA	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 10, c.1, lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV-OIV	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 14, c. 4, lettera c)	ANVUR	30 giugno
Relazione dei Nuclei di valutazione	NdV-OIV	D. Lgs. n. 150 del 2009, art. 10, c. 1, lett. b) D. Lgs. n. 19 del 2012, art. 14	ANVUR	Scadenza definita da ANVUR in apposite Linee Guida aggiornate annualmente <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Cfr. Anvur, *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane*, gennaio 2019, pag. 27, [www.anvur.it].

<b>Documento</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Riferimenti di legge</b>	<b>Destinazione</b>	<b>Scadenza</b>
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	L.190/2012, art.1 comma 14	ANAC	15 dicembre

### **2.3 La Pianificazione**

La pianificazione rappresenta il momento preminente dell'azione dell'organizzazione, nella quale prima si individuano i risultati da raggiungere, poi si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli e, infine, ci si organizza nella maniera più adeguata a raggiungere quanto previsto in sede di programmazione.

L'intero processo di pianificazione, programmazione e controllo, assume rilevanza per il perseguimento delle finalità e delle strategie dell'Ateneo. Con il controllo di gestione si cerca, quindi, di tradurre la strategia dell'amministrazione in azioni operative di coloro che hanno il potere decisionale all'interno dell'amministrazione mediante un processo di responsabilizzazione della dirigenza che si concretizza:

- nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi e risorse finanziarie (budget);
- in un processo di monitoraggio e controllo (feedback) attraverso il quale si verificano i risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi, si verificano le modalità di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e vengono apportate eventuali azioni correttive.

Di seguito si illustrano in dettaglio gli *step* del processo di pianificazione, che si concretizza nella redazione del Piano Integrato della Performance, suddivisi per azioni/output e con l'indicazione delle relative responsabilità.

<b>STEP 1. INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE</b>	
<b>Azioni/Output della fase</b>	<b>Ruolo/Responsabilità</b>
Analisi del contesto e dei rischi	<b>Organi di Governo</b>
Definizione/aggiornamento linee strategiche	
Formalizzazione delle linee strategiche in una Delibera del CDA su proposta del Rettore	

**STEP 2. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI**

<b>Azioni/Output della fase</b>	<b>Ruolo/Responsabilità</b>
Definizione/aggiornamento obiettivi strategici e relativi indicatori di <i>outcome</i>	<b>Organi di Governo</b>

**STEP 3. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI**

<b>Azioni/Output della fase</b>	<b>Ruolo/Responsabilità</b>
Individuazione degli obiettivi operativi	<b>Direttore Generale sentiti i Responsabili delle strutture di primo livello</b>
Individuazione degli indicatori e dei relativi target	
Coordinamento con l'area contabile per l'attribuzione delle risorse agli obiettivi	
Inserimento a sistema delle proposte di obiettivo	

**STEP 4. APPROVAZIONE PROPOSTA DI PIANO DELLA PERFORMANCE**

<b>Azioni/Output della fase</b>	<b>Ruolo/Responsabilità</b>
Approvazione degli obiettivi proposti	<b>Direttore Generale</b>

**STEP 5. FORMALIZZAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE**

<b>Azioni/Output della fase</b>	<b>Ruolo/Responsabilità</b>
Predisposizione del documento Piano della Performance	<b>Direttore Generale CDA</b>
Attribuzione formale obiettivi operativi in cascata alle strutture organizzative	
Delibera di adozione del Piano delle Performance da parte del CDA	

**2.3.1 La pianificazione economico-finanziaria e raccordo con il Ciclo della Performance**

La programmazione finanziaria dell'Ateneo segue un proprio ciclo di bilancio, poiché anche in questo contesto sono diversi i documenti che l'Università deve adottare in chiave annuale e pluriennale, in coerenza con la normativa e il proprio Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità (Bilancio unico di previsione triennale, Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio, Bilancio unico di esercizio, Bilancio consolidato).

A partire dal 2014 UniME ha avviato il processo di adeguamento del sistema informativo-contabile alla nuova normativa in vigore, che ha disposto l'introduzione del bilancio unico e della contabilità economico-patrimoniale e analitica a partire dall'esercizio 2015.

L'implementazione da parte dell'Ateneo di Messina del nuovo modello contabile è avvenuta in più stadi:

1. passaggio su base volontaria al Bilancio Unico e alla Tesoreria unica, in contabilità finanziaria dall'esercizio 2014;
2. adozione del nuovo Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità approvato con *D.R. n. 2437 del 22/9/2014* e del correlato Manuale di Contabilità, entrambi in vigore dal 1° gennaio 2015;
3. introduzione della contabilità economico-patrimoniale ed analitica per tutti i Centri di spesa a partire dal 1.1.2015;
4. redazione del "Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale" e del "Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio" dall'esercizio 2015;
5. redazione del "Bilancio Consolidato" con i propri enti e società, ai sensi del *D.I. n. 248 dell'11/04/2016*, dall'esercizio 2016.

L'introduzione dei documenti pubblici di sintesi previsti dal nuovo sistema contabile hanno, effettivamente, consentito una visione completa e analitica dell'intero Ateneo e dunque una migliore valutazione dell'andamento complessivo della gestione universitaria.

Da qui discende l'opportunità di avviare – come ribadito nelle recenti Linee Guida Anvur sul tema- i due processi di pianificazione in tempo utile per definire gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi.

In tal modo, l'Ateneo favorisce la coerenza tra obiettivi e risorse e ottiene un miglioramento dell'efficienza dell'intero Ciclo della Performance. Attraverso, inoltre, il monitoraggio del grado di utilizzo delle risorse e la rilevazione degli eventuali scostamenti tra i dati consuntivi e preventivi, la *Governance* può individuare e apportare le necessarie azioni correttive nella successiva programmazione.

## **2.4 Le modalità di definizione e assegnazione degli obiettivi**

### **2.4.1 La definizione degli obiettivi**

La corretta definizione degli obiettivi è un passaggio fondamentale per l'intero ciclo della gestione della performance. Come previsto dalle Linee Guida ANVUR gli obiettivi:

- non devono essere vaghi, generici, ovvi;
- devono essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno;
- non devono coincidere con lo svolgimento delle attività;
- devono essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte;
- devono essere verificabili, nel senso che deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento;
- devono essere suscettibili di misurazione;
- devono essere coerenti tra di loro, riconducibili a un disegno strategico unitario;
- devono essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse aggiuntive anche finanziarie necessarie per il loro conseguimento, sia infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

In linea di principio, la pianificazione dell'Ateneo prevede:

*a) Obiettivi strategici*

Obiettivi che l'Ateneo si prefigge per realizzare con successo la propria missione. Fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e sono frutto delle attività di programmazione degli organi di indirizzo politico-amministrativo.

*b) Obiettivi operativi*

Obiettivi che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), sono frutto dell'attività di pianificazione dell'Amministrazione e vengono attribuiti ad una o più strutture organizzative e/o un gruppo di risorse umane.

A loro volta gli *Obiettivi operativi* sono articolati in:

- **organizzativi**, tra i quali rientrano anche gli obiettivi trasversali (attribuiti a più strutture) ed i "progetti-obiettivo"<sup>3</sup>;
- **individuali**, assegnati al singolo dipendente, in coerenza con gli obiettivi della struttura organizzativa.

Ai fini della retribuzione premiale sono attribuiti a D.G., Dirigenti, EP e personale:

- obiettivi organizzativi;
- obiettivi individuali;
- obiettivi comportamentali.

---

<sup>3</sup> Si veda paragrafo 2.8

## **2.4.2 L'assegnazione degli obiettivi ed il sistema di cascading**

Gli obiettivi operativi sono assegnati in cascata dalla Struttura organizzativa superiore a quella da essa dipendente, a partire dalla Direzione Generale arrivando alle strutture di terzo livello. Un responsabile può decidere di mantenere un obiettivo a livello della propria struttura o delegarlo alla unità sottoposta.

<b>Struttura che riceve gli obiettivi</b>	<b>Soggetto che assegna gli obiettivi</b>
<b>Direttore Generale</b>	CdA su proposta del Rettore
<b>Strutture di I Livello</b> (Strutture Amministrative dei Dipartimenti Universitari/Strutture Interdipartimentali di Raccordo/Centri di Servizi/Rettorato/Strutture Dirigenziali)	Direttore Generale
<b>Strutture di II Livello</b> delle Strutture Dirigenziali	Dirigente o Superiore Gerarchico <sup>4</sup>

La valutazione di una struttura organizzativa di livello superiore sarà sempre direttamente correlata alla valutazione delle unità da essa dipendenti.

Per poter misurare l'effettivo risultato su un obiettivo a fine periodo, occorre assegnare, in fase di pianificazione, un indicatore e un valore di "importanza relativa" (peso).

Il valore di "importanza relativa" viene attribuito ai singoli obiettivi in modo da dare ad essi, se ritenuto opportuno, un peso per il calcolo del punteggio complessivo della struttura.

Al fine di implementare un buon piano della performance, deve essere, dunque, delineato un sistema di indicatori atti a misurare, nel modo più oggettivo possibile e in termini chiari e concreti, il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

---

<sup>4</sup> In presenza di Unità di Coordinamento Tecnico, Segreterie Generali o Segreterie Tecniche, i responsabili di queste strutture possono delegare gli obiettivi alle unità organizzative sottostanti.

## **2.5 Il monitoraggio in corso d'esercizio**

Al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi programmati è necessario realizzare un'attività di monitoraggio in itinere che consenta, ove necessario, di individuare criticità e proporre interventi correttivi.

Il monitoraggio, pertanto, ha lo scopo di dare una chiara visione dello stato di realizzazione degli obiettivi e in questo senso fornisce un segnale sull'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto ai risultati di gestione attesi, configurando l'esigenza di avviare un ciclo di pianificazione e revisione degli stessi.

Il monitoraggio avviene mediante la registrazione, sul sistema S.I.P.<sup>5</sup>, delle attività svolte al momento della verifica intermedia.

Il monitoraggio degli obiettivi viene coordinato dal Direttore generale ed è comunicato al Nucleo di Valutazione per misurare l'andamento degli indicatori e i tempi di realizzazione degli obiettivi.

Il Nucleo verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo (CdA), così come previsto dall'art. 6 del D.lgs. 150/2009.

## **2.6 Il processo di valutazione della performance organizzativa**

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta ai Dirigenti dell'Ateneo per le strutture da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili, con la collaborazione dei responsabili di strutture di secondo livello e al Nucleo di Valutazione per l'organizzazione nel suo complesso.

Ogni dirigente o responsabile di struttura assegnataria di obiettivi compilerà sulla piattaforma informatica la scheda di rendicontazione degli obiettivi affidati alla struttura organizzativa di cui è responsabile, vigilando sulla corretta rendicontazione degli obiettivi affidati alle unità di livello inferiore.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base dei risultati della valutazione delle singole strutture organizzative, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

---

<sup>5</sup> *Infra*

## 2.7 La misurazione dei risultati

Una volta definiti gli obiettivi devono essere costantemente monitorati e, soprattutto, misurati – tramite indicatori – al fine di poter valutare il raggiungimento dei risultati.

La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede proprio nella definizione degli indicatori di performance e dei relativi target, cioè dei valori previsionali che si presume di conseguire per il periodo considerato. La definizione dei valori target dà la possibilità, a consuntivo, di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e di evidenziare gli scostamenti rispetto ai valori presunti.

Ai fini della misurazione, pertanto, a ciascun obiettivo possono essere associati uno o più indicatori, a ciascuno dei quali potrà essere assegnato un coefficiente di importanza relativa.

Nella pratica si riscontrano tre tipologie di indicatori:

Indicatori **QUANTITATIVI**: danno una misura esatta della prestazione (esempio: n° di pratiche/mese; % rifiuti smaltiti, ...)

Indicatori **TEMPORALI**: misurano la prestazione in base all'esecuzione di determinate attività entro una scadenza.

Indicatori **QUALITATIVI**: Per altre tipologie di obiettivi/indicatori non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, oppure questi rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso. In questi casi, da ritenersi eccezionali, la valutazione può essere di tipo qualitativo, e sarà accompagnata dalla relazione del responsabile della struttura.

Per ciascun indicatore saranno assegnati due valori caratteristici, denominati **SOGLIA** e **TARGET**.

Questi valori identificano 4 classi di contributo al risultato complessivo dell'obiettivo.

Per gli indicatori quantitativi:

<b>Classe</b>	<b>Punteggio</b>
Sotto soglia	0
Tra soglia e target	50
Target	80
Superiore al Target (eccellenza)	100



Per gli indicatori qualitativi:

<b>Classe</b>	<b>Punteggio</b>
Insufficiente	0
Sufficiente	50
Buono	80
Eccellente	100

Per gli indicatori temporali:

<b>Classe</b>	<b>Punteggio</b>
Attività non effettuata nei tempi previsti	0
Attività conclusa entro la data soglia	50
Attività conclusa alla data target	80
Attività conclusa prima della data target	100

Per gli indicatori temporali per i quali non ha senso definire scadenze intermedie, la soglia e il target potranno essere uguali tra loro per cui avremo solo due classi di punteggio:

<b>Classe</b>	<b>Punteggio</b>
Attività non effettuata nei tempi previsti	0
Attività effettuata nei tempi previsti	100

Agli obiettivi operativi viene assegnato anche un grado d'importanza, che può assumere valori tra 1 (più basso) e 5 (più alto).

Il valore di "importanza relativa" (IR) viene attribuito ai singoli obiettivi in modo da dare ad essi, un peso per il calcolo del punteggio complessivo della struttura.

Il punteggio di performance organizzativa della struttura viene, perciò, così calcolato:

PS= Punteggio struttura

P<sub>i</sub>= punteggio i-esimo obiettivo

IR<sub>i</sub>= importanza relativa obiettivo i-esimo

$$PS = \frac{\sum_i P_i * IR_i}{\sum_i IR_i}$$

Allo stesso modo gli obiettivi individuali, nel loro insieme, sono misurati attraverso la seguente formula:

$$PI = \frac{\sum_i^n P_i * IR_i}{\sum_i^n IR_i}$$

PI = punteggio obiettivi individuali

P<sub>i</sub> = punteggio dell'i-esimo obiettivo individuale

IR<sub>i</sub> = importanza relativa dell'i-esimo obiettivo individuale (variabile da 1 a 5)

## **2.8 Progetti-Obiettivo**

Il Piano della Performance può prevedere l'attivazione di specifici "progetti-obiettivo", volti a migliorare l'efficienza dell'Ateneo e/o delle sue articolazioni organizzative, secondo la tempistica prevista dal medesimo progetto. I "progetti-obiettivo" possono essere finanziati anche con l'utilizzo delle risorse previste dal CCNL e dalla contrattazione integrativa.

Il progetto può essere proposto da uno o più responsabili di strutture di primo livello al Direttore Generale e dev'essere inserito nel Piano della Performance, concorrendo a misurare i risultati organizzativi del gruppo di lavoro coinvolto.

L'inserimento nel Piano della performance, in considerazione del fatto che si tratta di progetti la cui finalità è specificamente destinata a produrre dei risultati di miglioramento secondo la tempistica prevista dal medesimo progetto, può avvenire o in sede di approvazione iniziale (entro il 31 gennaio) o nell'ambito di una successiva rimodulazione,

fermo restando che, in nessun caso, deve trattarsi di un progetto avviato prima dell'inserimento nel Piano.

La proposta di "progetto-obiettivo" dovrà:

a. identificare i bisogni specifici cui il progetto intende dare risposta, in termini di miglioramento, come pure i servizi su cui si vuole intervenire;

b. indicare i concreti risultati di miglioramento cui è finalizzato il progetto, e segnatamente:

- i miglioramenti attesi dal progetto;
- i tempi di realizzazione;
- le modalità di realizzazione e di verifica dei risultati;

c. indicare i risultati attesi oggettivamente verificabili attraverso standard, indicatori, strumenti di misurazione, metriche, etc. e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza;

d. definire il gruppo di lavoro, i compiti e le responsabilità di ciascuno;

e. le modalità di ripartizione delle risorse premiali destinate al gruppo di lavoro nella ipotesi in cui i risultati vengano conseguiti.

Nella Relazione sulla Performance si dà specificatamente conto dei risultati di ciascun "progetto-obiettivo", così come avviene per tutti gli obiettivi di performance organizzativa inclusi nel Piano della performance.

## **2.9 Sistema Informativo di Gestione della Performance**

La gestione operativa del Ciclo della Performance viene supportata in modo completo dal *Sistema Informativo della Performance* (SIP), applicazione web realizzata in *house*, operativa dal 2014 ed è stata perfezionata nel corso degli anni.

Il *SIP* consente oggi di gestire:

1. la definizione e l'assegnazione degli obiettivi, a cura dei responsabili di struttura;
2. la visione unitaria di tutti gli obiettivi assegnati al singolo ed alle strutture organizzative;
3. il monitoraggio *in itinere* degli obiettivi;
4. la rendicontazione con autovalutazione dei risultati raggiunti per ciascun obiettivo con la possibilità di inserire documenti a supporto;

5. la valutazione finale degli obiettivi da parte dei soggetti responsabili;
6. la valutazione del comportamento organizzativo da parte dei soggetti responsabili;
7. calcolo del punteggio di performance individuale.

L'Unità di Coordinamento Tecnico “*Pianificazione Strategica, Controllo di Gestione e Reporting*” supporta l'amministrazione nella fase di pianificazione e monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa assicurando la disponibilità e l'aggiornamento dei dati, e la relativa reportistica. Tale supporto operativo riguarda le funzioni descritte dal punto 1 al punto 5.

Il supporto, invece, per le funzioni di cui ai punti 6 e 7 del SIP fa capo al Dipartimento amministrativo *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*.

### Sezione della Piattaforma SIP riferita alla fase di rendicontazione

The screenshot displays the 'Rendicontazione Finale' (Final Reporting) section of the SIP platform. The interface includes a top navigation bar with 'Unime | SIP' and a 'Dashboard' menu. A left sidebar contains navigation options: 'DASHBOARD', 'RESPONSABILE', and 'DOCUMENTAZIONE'. The main content area shows the breadcrumb 'responsabile > action\_view' and the title 'RENDICONTAZIONE FINALE' with a 'Responsabile' sub-label. Below this is a 'Scheda Azione' (Action Card) for 'Monitoraggio mensile sui progetti'. It features three buttons: 'RENDICONTAZIONE' (red), 'INSERISCI DOCUMENTO' (green), and 'STAMPA SCHEDA' (grey). A table below lists key data points:

STRUTTURA ASSEGNATARIA	U. ORG. Audit Controllo di Gestione e Reporting (Cod.100500)
INDICATORE	Data di realizzazione
TIPOLOGIA	TEMPORALE
SOGLIA	31/12/2018
TARGET	31/12/2018
ULTIMO MONITORAGGIO	IN LINEA al 13/09/2018
AUTOVALUTAZIONE	NON DEFINITO

### **3 PERFORMANCE INDIVIDUALE**

#### **3.1 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

L'art. 9 del Decreto Legislativo 150/2009 introduce il tema della valutazione della performance individuale differenziando:

- I. la valutazione della performance individuale di ogni singolo dirigente e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;
- II. la valutazione della performance individuale del personale svolta dai Dirigenti.

La performance individuale è il contributo fornito da ciascun individuo alla realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo ed è composto da elementi con peso variabile a seconda della posizione e del ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione:

1. il contributo alla performance organizzativa;
2. il raggiungimento di eventuali obiettivi individuali;
3. le modalità con cui questi obiettivi vengono realizzati ("comportamento organizzativo").

#### **3.2 La valutazione del Direttore Generale**

La valutazione del Direttore Generale sarà effettuata sulla base dei risultati conseguiti e con i seguenti pesi:

Performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale	40%
Performance organizzativa delle Strutture Decentrate	10%
Obiettivi individuali	20%
Comportamento organizzativo	30%

Le attività e i risultati conseguiti sono esposti dal Direttore Generale in una apposita Relazione annuale, da redigere nei primi mesi dell'anno successivo.

Nella Relazione il Direttore Generale dà conto delle attività svolte, secondo gli indicatori, i target e i risultati attesi previsti. La Relazione è accompagnata da schede di rendicontazione dei risultati e di autovalutazione sul grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

Il Direttore Generale invia la Relazione e le relative schede al Nucleo di Valutazione e per conoscenza al Rettore.

Il Nucleo di Valutazione, propone al CdA, sentito il Rettore (in particolare per la parte di comportamento organizzativo), la valutazione della performance organizzativa, degli obiettivi individuali e del comportamento organizzativo del Direttore Generale; tale proposta viene trasmessa dal CdA al Direttore Generale, il quale può nei 15 giorni successivi adire le procedure di conciliazione previste al successivo paragrafo 4.

In caso di accettazione della valutazione o al termine dell'eventuale procedura di conciliazione, il Consiglio di Amministrazione procede alla conclusione della procedura valutativa.

La valutazione del comportamento organizzativo viene effettuata attraverso la compilazione di una **scheda di valutazione** (che si riporta in allegato) articolata in categorie di comportamento.

Ogni categoria di comportamento ed ogni indicatore all'interno della singola categoria è pesato in relazione alla rilevanza attribuita.

La scala di punteggi su ogni *item* va da 0 a 5, con il significato seguente:

- 0** – nessun contributo
- 1** – contributo inferiore alle aspettative
- 2** – contributo sufficiente in relazione alle aspettative
- 3** – contributo positivo in relazione alle aspettative
- 4** – contributo molto positivo in relazione alle aspettative
- 5** – contributo decisamente superiore alle aspettative<sup>6</sup>

L'utilizzo del punteggio 5 è attribuibile ad un massimo di 3 (tre) comportamenti.

Il punteggio 4 e il punteggio 1 sono accompagnati dalle sintetiche motivazioni che giustificano il giudizio.

Il punteggio 5 e il punteggio 0 sono motivati in modo tale da sottolineare le evidenze a sostegno del giudizio.

Il punteggio del comportamento organizzativo - espresso in termini percentuali - si ottiene dal rapporto "punteggio ponderato totale

---

<sup>6</sup> Il livello 5 contraddistingue **comportamenti particolarmente al di sopra delle aspettative** in relazione al contenuto del singolo indicatore.

derivante dai giudizi”/“punteggio di riferimento”\*100; il “punteggio di riferimento” è individuato nel valore di 350 (valore intermedio tra il totale ottenuto nel caso di attribuzione di punteggio 3 a tutti i criteri e il totale ottenuto nel caso di attribuzione del punteggio 4 a tutti i criteri).

### **3.3 La valutazione dei Dirigenti**

La valutazione individuale dei Dirigenti è effettuata dal Direttore generale e si comporrà di tre momenti:

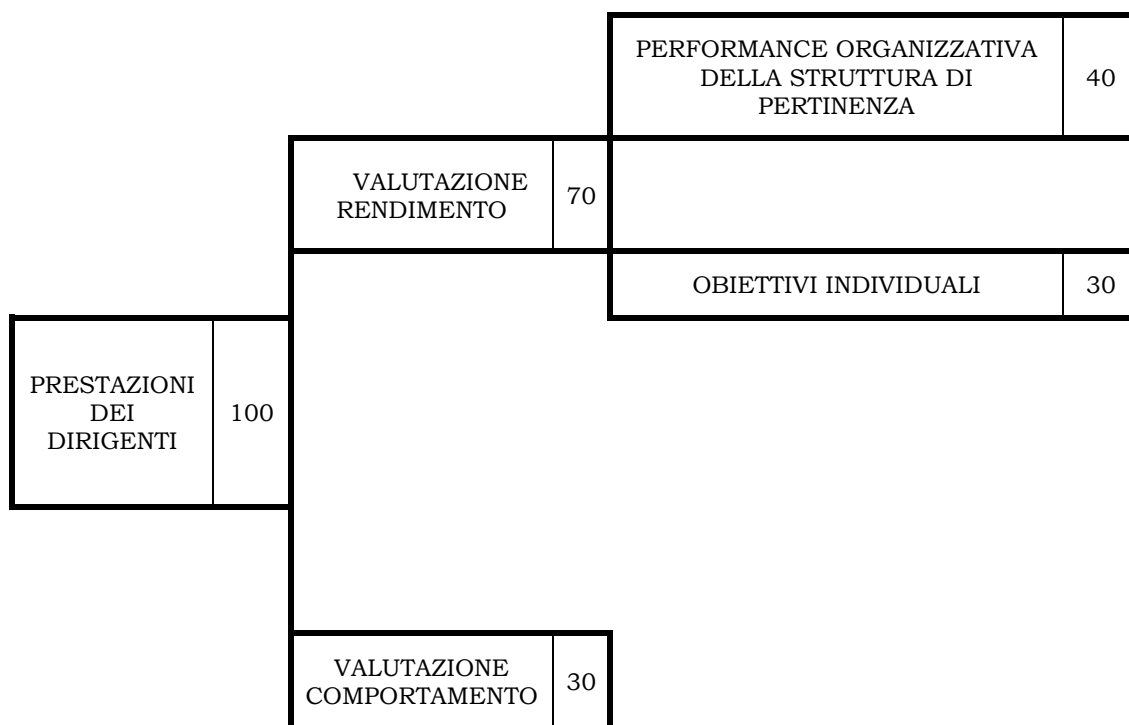
- a) l’analisi della performance delle strutture organizzative ad essi affidate;
- b) la valutazione finale del raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali;
- c) la valutazione del comportamento e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.

La performance individuale dei Dirigenti, siano essi a tempo indeterminato o a contratto, sulla base di quanto previsto dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, è valutata con i seguenti pesi:

Performance organizzativa delle Strutture di pertinenza	40%
Obiettivi individuali	30%
Comportamento organizzativo	30%

La valutazione del comportamento organizzativo del Dirigente si effettua con la stessa scheda e con le stesse modalità descritte nel paragrafo 3.2.

Schematizzando:



Ai risultati ottenuti nelle diverse voci nella parte destra dello schema soprastante corrisponderà un punteggio calcolato in proporzione al valore massimo riportato nello schema stesso.

Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un **gruppo di lavoro**, comunque importante sarà risalire al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso.

### ***3.4 La valutazione dei responsabili di Strutture di secondo livello e di tutte le Elevanti Professionalità***

La valutazione della **performance individuale** (performance organizzativa, degli obiettivi individuali e del comportamento organizzativo) del personale EP e del personale responsabile di Struttura di secondo livello si basa:

1. sul contributo dato dal personale alla gestione della struttura organizzativa di appartenenza e ai relativi obiettivi;
2. sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

Alle Unità Organizzative in posizione di Staff, per la loro natura, possono non essere assegnati obiettivi operativi per cui, in questo caso,



i Responsabili delle stesse, e delle unità ad esse subordinate, saranno valutati allo stesso modo delle Strutture di afferenza

La valutazione della **performance individuale** è effettuata:

- dal Dirigente, sentito il responsabile diretto del valutato, per il personale in servizio presso le strutture di competenza;
- dal Direttore Generale, d'intesa con il Direttore di Dipartimento/Presidente della struttura interdipartimentale di raccordo/Presidente del Centro, per i dipendenti in servizio presso le Strutture Decentrate di Ateneo.

Anche la valutazione dei Segretari Amministrativi di Dipartimento e dei Centri di Servizi è effettuata dal Direttore Generale d'intesa con i Direttori di Dipartimento e i Presidenti dei Centri.

La valutazione del comportamento organizzativo viene effettuata attraverso la compilazione di una **scheda di valutazione** (che si riporta in allegato) articolata in categorie di comportamento.

Ogni categoria di comportamento ed ogni indicatore all'interno della singola categoria è pesato in relazione alla rilevanza attribuita.

Alla luce delle disposizioni del D.lgs. 150/2009, per la valutazione di responsabili di Strutture di secondo livello e del personale di Elevate Professionalità (EP) dovranno essere applicate la metrica e le procedure di valutazione applicabili ai Dirigenti. La tabella di riferimento è quella del paragrafo precedente.

Il presente SMVP sostituisce ed integra il regolamento in vigore per la retribuzione del personale di categoria EP per quanto concerne la parte riguardante a retribuzione di risultato (paragrafo 3 punto B5-6-7-8).

### ***3.5 La valutazione dei responsabili di Strutture di terzo livello e del personale senza incarichi di responsabilità***

La valutazione del personale non responsabile di unità organizzativa è effettuata dal dirigente, sentito il diretto responsabile della risorsa.

Ciò significa che la valutazione espressa sulla performance individuale del lavoratore potrà basarsi essenzialmente:

1. sul contributo dato dal singolo dipendente alla struttura organizzativa di appartenenza e ai relativi obiettivi;
2. sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un gruppo di lavoro, comunque importante sarà risalire al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso.

L'applicazione del sistema di Performance individuale, a partire dall'anno 2014, è stata estesa a tutto il personale dell'Ateneo.

La performance individuale del personale è valutata con i seguenti pesi, differenziati per categoria in conseguenza del diverso livello di autonomia attribuito alle diverse figure professionali:

	<b>CAT. B</b>	<b>CAT. C</b>	<b>CAT. D</b>
<p><b><i>Performance Organizzativa struttura di appartenenza</i></b></p> <p>contributo dato dal singolo dipendente alla struttura organizzativa di 1° livello di appartenenza e ai relativi obiettivi</p>	40%	50%	60%
<p><b><i>Comportamenti Organizzativi</i></b></p> <p>competenze e comportamenti professionali e organizzativi dimostrati</p>	60%	50%	40%

Per la valutazione del comportamento organizzativo si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione allegate.

In linea generale, il funzionamento operativo del modello è identico a quello del modello di valutazione per i Dirigenti.

La valutazione del comportamento organizzativo viene effettuata attraverso la compilazione di una scheda di valutazione (che si riporta in allegato) articolata in 3 aree:

- area delle prestazioni;
- area dei comportamenti organizzativi;
- area delle competenze professionali.

All'interno di ogni area sono individuati dei "fattori" che si compongono di elementi esemplificativi che chiariscono il significato del fattore per orientare la compilazione.

Ciascuno dei fattori sarà valutato separatamente. A ciascuna voce sarà assegnato un punteggio da 1 a 5:

- 1 = performance molto scarsa,

- 2 = performance insufficiente,
- 3 = performance sufficiente,
- 4 = performance buona,
- 5 = performance ottima.

### **3.6 Colloqui di valutazione**

Ai fini della valutazione del comportamento organizzativo di tutto il personale, ivi compresi i Dirigenti, il valutatore può sentire in uno o più colloqui individuali il dipendente da valutare.

Resta fermo che il valutato avuto conoscenza del proprio punteggio, di norma pubblicato nella piattaforma *SIP* o comunicato tramite protocollo o e-mail istituzionale, può accettarlo o eventualmente esperire la procedura di Conciliazione.

### **3.7 Valorizzazione del merito**

Il principale intento del legislatore del D.lgs. 150/2009 è stato quello di segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti.

Il Titolo III del D.lgs. 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali.

Inoltre, attraverso l'espresso divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

Il D.lg. 150/09 fissa, quale principio, una disciplina, cui è opportuno adeguarsi, per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questo principio costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce *ex lege* un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i Dirigenti. Per questi ultimi il riferimento è alla retribuzione di risultato. L'articolo 29 stabilisce poi che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a

decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009.

È opportuno il collegamento tra “merito” e miglioramento della performance organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione e anche alla valutazione individuale.

L'Amministrazione assegna i premi di risultato per tutte le categorie aventi diritto sulla base del punteggio, relativo alla prestazione individuale, calcolato ai paragrafi 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 secondo lo schema seguente:

- punteggio da 0 a 40: 0% del premio massimo
- punteggio da 41 a 60: 50% del premio massimo
- punteggio da 61 a 80: 75% del premio massimo
- punteggio da 81 a 100: 100% del premio massimo

Punteggi con decimali a cavallo tra due fasce di merito vengono arrotondati all'unità superiore.

## **4 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE**

Le procedure di conciliazione rappresentano – come esplicitato nel D.Lgs.150/2009, di recente modificato dal D.Lgs. 74/2017 – una garanzia per il valutato, poiché permettono la gestione di eventuali controversie derivanti dall'esito della valutazione.

### **4.1 Per il Direttore Generale**

In caso di disaccordo sulla proposta di valutazione, entro 15 giorni dalla data della comunicazione, il D.G. può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni al CdA e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di valutazione.

Il CdA, acquisito il giudizio è tenuto a formulare una valutazione definitiva entro 30 giorni dalla ricezione delle controdeduzioni.

### **4.2 Per i Dirigenti**

Di norma, entro il mese di marzo il D.G. organizza colloqui individuali con i Dirigenti per condividere gli esiti della valutazione della performance organizzativa, degli obiettivi individuali e del comportamento organizzativo dell'anno precedente.

I singoli Dirigenti potranno accettare la valutazione o esprimere dissenso nell'ambito del colloquio individuale.

In caso di disaccordo sull'esito della valutazione, il dirigente ha diritto di presentare le proprie osservazioni al Direttore Generale, entro 15 giorni dalla data dell'incontro.

Se il D.G. non modifica il proprio giudizio entro 15 giorni dalla data di ricevimento delle osservazioni, il Dirigente può presentare richiesta scritta di riesame al CdA e vi allega le proprie controdeduzioni.

Il CdA, sentito eventualmente il parere del Nucleo di Valutazione, è tenuto a formulare una valutazione definitiva entro 30 giorni dalla ricezione delle controdeduzioni.

### **4.3 Per il personale titolare di posizione organizzativa e per quello di categoria EP, D, C e B**

In caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiederne il riesame al Direttore Generale.

La procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame, presentando le proprie controdeduzioni, nel termine di 10 giorni dalla comunicazione della valutazione.

Il Direttore Generale, acquisita la documentazione a supporto della valutazione, nel termine dei successivi 15 giorni, sentito eventualmente il parere del Nucleo di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale.

In nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

## Allegato – Schema di Attuazione delle Attività di Misurazione e Valutazione

<b>Fasi</b>	<b>Pianificazione</b>	<b>Programmazione</b>	<b>Controllo</b>	<b>Rendicontazione</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Premialità</b>
<b>Attività</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificazione linee strategiche</li> <li>•Definizione di strategie di medio-lungo periodo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Definizione degli obiettivi di performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento degli obiettivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rendicontazione dei risultati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali e organizzative</li> <li>• Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erogazione istituti premialità</li> </ul>
<b>Responsabili</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organi di indirizzo politico ( Rettore+ CdA)</li> <li>•Organi di indirizzo politico Dipartimenti e Centri di servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Direttore Generale</li> <li>•Dirigenti</li> <li>•Direttori di Dipartimento e Centri di servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direttore Generale</li> <li>•NdV</li> <li>•Dirigenti</li> <li>•Direttori di Dipartimento e Centri di servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direttore Generale</li> <li>• Dirigenti</li> <li>•Responsabili Strutture Organizzative.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CdA</li> <li>• Direttore Generale</li> <li>• NdV</li> <li>• Dirigenti</li> <li>•Direttori di Dipartimento e Centri di servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direttore Generale</li> <li>• NdV</li> <li>• D.A. OGRU</li> <li>• D.A. OGRF</li> </ul>
<b>Strumenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Linee programmatiche</li> <li>• Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica</li> <li>•Piano strategico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano della Performance</li> <li>•Indicatori di performance</li> <li>•Schede Obiettivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemi di misurazione e valutazione della performance</li> <li>•Proiezione degli indicatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schede di Rendicontazione</li> <li>• Piattaforma SIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Schede di valutazione sulla performance individuale</li> <li>•Relazione sulla performance organizzativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse</li> </ul>
<b>Tempi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entro 31 dicembre anno n (a “scorrimento”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entro gennaio anno n+1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadenza almeno semestrale a partire dall'anno n+1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rendicontazione entro marzo/aprile anno n+2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aprile anno n+2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Luglio/Settembre anno n+2</li> </ul>

## SCHEDA PER LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO

**Soggetto valutato: Direttore Generale**

**Soggetto valutatore: Proposta del Nucleo di Valutazione al Consiglio di Amministrazione, sentito il Rettore in qualità di principale responsabile che può attestare la qualità dei comportamenti avendone la conoscenza diretta**

A	B	C	E	F	G	H
Comportamenti	Peso (%)	Indicatori	Peso Relativo (%)	Punteggio Auto valutazione (*)	Punteggio Valutazione (*)	Punteggio ponderato: [(B*E/100)*G]
Capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi	15	orientamento al risultato	50			
		controllo costi e tempi	20			
		efficacia delle azioni	30			
Orientamento al cliente (interno/esterno)	15	ascolto dell'utente e studio richieste	30			
		comunicazione con utente	20			
		qualità e gestione del disservizio	50			
Leadership	25	ricerca di nuove soluzioni	20			
		motivazione al cambiamento	10			
		implementazione	10			
		autorevolezza nel proprio ruolo	30			
		capacità di gestione del conflitto	15			
		sensibilità al clima organizzativo	15			
Gestione e valorizzazione dei collaboratori	20	attenzione allo sviluppo dei collaboratori	25			
		capacità di delegare	25			
		capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	50			
Capacità di programmazione e controllo	10	interpretazione delle missioni Ateneo	30			
		utilizzo appropriato tecniche di Programmazione e Controllo (PeC)	30			
		capacità di monitoraggio e valutazione	40			
Problem solving	15	anticipare e analizzare le criticità	50			
		collaborazione e aiuto ad altre strutture Ateneo	30			
		gestione degli imprevisti	20			
<b>TOTALI:</b>	<b>100</b>				<b>Totale punteggio ponderato: <math>\sum_i H_i</math></b>	<b>0</b>
					<b>% ponderata:</b>	
					<b><math>[\sum_i H_i / 350] * 100</math></b>	0,00%

**Legenda:**

Punteggio per l'Autovalutazione e per la Valutazione (*)	Giudizio
0	Nessun contributo
1	Inferiore alle aspettative
2	Sufficiente in relazione alle aspettative
3	Positivo in relazione alle aspettative
4	Molto positivo in relazione alle aspettative
5	Decisamente superiore in relazione alle aspettative



**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO**

**Soggetto valutato: Dirigenti**

**Soggetto valutatore: Direttore Generale**

A	B	C	E	F	G	H
Comportamenti	Peso (%)	Indicatori	Peso Relativo (%)	Punteggio	Punteggio Valutazione (*)	Punteggio ponderato: [(B*E/100)*G]
				Auto valutazione (*)		
Capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi	15	orientamento al risultato	50			
		controllo costi e tempi	30			
		efficacia delle azioni	20			
Orientamento al cliente (interno/esterno)	10	ascolto dell'utente e studio richieste	30			
		comunicazione con utente dimo	20			
		qualità e gestione del disservizio	50			
Leadership	20	ricerca di nuove soluzioni	20			
		motivazione al cambiamento	10			
		implementazione	10			
		autorevolezza nel proprio ruolo	30			
		capacità di gestione del conflitto	15			
		sensibilità al clima organizzativo	15			
Gestione e valorizzazione dei collaboratori	20	attenzione allo sviluppo dei collaboratori	25			
		capacità di delegare	25			
		capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	50			
Capacità di programmazione e controllo	20	interpretazione delle missioni Ateneo	30			
		utilizzo appropriato tecniche di Programmazione e Controllo (PeC)	30			
		capacità di monitoraggio e valutazione	40			
Problem solving	15	anticipare e analizzare le criticità	50			
		collaborazione e aiuto ad altre strutture Ateneo	30			
		gestione degli imprevisti	20			
<b>TOTALI:</b>	<b>100</b>				<b>Totale punteggio ponderato: <math>\Sigma_i H_i</math></b>	<b>0</b>
					<b>% ponderata:</b>	
					<b><math>[\Sigma_i H_i / 350] * 100</math></b>	0,00%

**Legenda:**

Punteggio	Giudizio
per l'Autovalutazione e per la Valutazione (*)	
0	Nessun contributo
1	Inferiore alle aspettative
2	Sufficiente in relazione alle aspettative
3	Positivo in relazione alle aspettative
4	Molto positivo in relazione alle aspettative
5	Decisamente superiore in relazione alle aspettative

**SCHEMA PER LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO**

**Soggetto valutato: Responsabili di Strutture di II Livello e Personale EP**

**Soggetto valutatore: Direttore Generale/Dirigente/Presidente di Centro**

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Comportamenti	Peso (%)	Indicatori	Domanda di controllo	Peso Relativo (%)	Punteggio Auto valutazione (*)	Punteggio Valutazione (*)	Punteggio ponderato: [(B*E/100)*G]	Commento
Capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi	15	Orientamento al risultato	persegue in modo completo e coordinato i risultati attesi?	50				
		controllo costi e tempi	dimostra attenzione all'efficienza e all'economicità e al rispetto dei tempi?	30				
		efficacia delle azioni	ha ridotto il numero di criticità e di problemi?	20				
Orientamento al cliente (interno/esterno)	15	ascolto dell'utente e studio richieste	dimostra attenzione alle esigenze dell'utente?	30				
		comunicazione con utente	promuove la comunicazione all'utente finalizzata alla semplificazione dell'accesso e degli adempimenti?	20				
		qualità e gestione disservizio	riconosce la non conformità con gli std previsti e reagisce tempestivamente, adottando adeguate misure con gli utenti?	50				
Leadership	25	ricerca ed implementazione di soluzioni innovative	è orientato alla ricerca di ipotesi di innovazione (analisi del contesto, confronti con l'esterno, ecc.) ed attua misure innovative, preparando il contesto al cambiamento?	25				
		autorevolezza nel proprio ruolo	guida con autorevolezza e stile appropriato il proprio gruppo e le interazioni con l'esterno?	30				
		capacità di gestione del conflitto	attua modalità di gestione delle dinamiche conflittuali favorendo la negoziazione e cooperazione?	25				
		sensibilità al clima organizzativo	adotta iniziative orientate alla rimozione delle situazioni di disagio?	20				
Gestione e valorizzazione dei collaboratori	15	attenzione allo sviluppo dei collab.	incentiva lo sviluppo di punti di forza ed il recupero dei punti di debolezza?	25				
		capacità di delegare	coltiva la delega di compiti ed incentiva l'assunzione di responsabilità?	25				
		modalità di attuazione	utilizza la valutazione come modalità premiante del merito e per incentivare il miglioramento?	50				
Capacità di programmazione e controllo	10	interpretazione delle missioni di Ateneo	interpreta il proprio ruolo in funzione del contributo alle missioni dell'Ateneo?	30				
		Osservanza Codice di Comportamento Nazionale e nel Codice di comportamento dell'Università nel tempo vigenti?	-Rispetta le disposizioni contenute nel Codice di Comportamento Nazionale e nel Codice di comportamento dell'Università nel tempo vigenti?	30				
		Valorizzazione della programmazione	Pone in essere misure opportune per la valorizzazione della programmazione ai fini del miglior coordinamento delle attività?	40				
Problem solving	20	anticipare ed analizzare le criticità	analizza con attenzione le cause di problemi gestionali ed adotta una logica tesa a rilevare i primi segnali di possibili problemi?	50				
		collaborazione e aiuto ad altre strutture di Ateneo	ha adottato significative azioni di collaborazione e sostegno a colleghi?	30				
		gestione degli imprevisti	risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili?	20				
<b>TOTALI:</b>	<b>100</b>					<b>Totale punteggio ponderato: <math>\Sigma_i H_i</math></b>	<b>0</b>	
						<b>% ponderata:</b>	0,00%	
						<b><math>[\Sigma_i H_i / 350] * 100</math></b>		

**Legenda:**

Punteggio per l'Autovalutazione e per la Valutazione (*)	Giudizio
0	Nessun contributo
1	Inferiore alle aspettative
2	Sufficiente in relazione alle aspettative
3	Positivo in relazione alle aspettative
4	Molto positivo in relazione alle aspettative
5	Decisamente superiore in relazione alle aspettative

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI di MESSINA**  
**SCHEDA di VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO del PERSONALE T.A.**

<b>Data Valutazione</b>		<b>Anno di riferimento</b>	
<b>Valutatore</b>		<b>Categoria</b>	
<b>Valutato</b>		<b>In servizio presso</b>	

<b>AREA</b>	<b>FATTORE</b> Insieme al fattore sono indicati, a titolo di esempio, elementi che possono contribuire alla valutazione dello stesso.	<b>PUNTEGGI O ASSEGNATI</b>
<i>1 = performance molto scarsa, 2 = performance insufficiente, 3= performance sufficiente, 4= performance buona, 5 = performance ottima.</i>		
<b>AREA DELLE PRESTAZIONI</b>	<b>Rendimento qualitativo e quantitativo</b> Contributo qualitativo e quantitativo apportato alla realizzazione degli obiettivi della Struttura.	
	<b>Puntualità e precisione</b> Capacità di rispettare le scadenze. Precisione e rapidità nello svolgimento dei compiti affidati.	
	<b>Autonomia e iniziativa</b> Spirito di iniziativa e grado di autonomia nei comportamenti e nelle attività di competenza, senza eccedere in personalizzazione. Propensione al <i>problem solving</i> .	
<b>AREA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>	<b>Integrazione nell'organizzazione</b> Capacità di integrazione nell'ambiente lavorativo. Disponibilità ad instaurare relazioni positive con i colleghi.	
	<b>Spirito di collaborazione</b> Propensione a cooperare con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza Adattamento al lavoro in gruppo.	
	<b>Correttezza e qualità delle relazioni</b> Empatia nella comunicazione verso gli utenti dei servizi, gli altri interlocutori ed i colleghi. Abilità nel risolvere costruttivamente situazioni critiche.	
	<b>Flessibilità</b> Flessibilità oraria per necessità legate ad impegni ed eventi istituzionali.	
	<b>Disponibilità</b> Disponibilità a partecipare alle attività istituzionali dell'Ateneo (commissioni, seggi elettorali, commissioni di vigilanza, etc.) Disponibilità a svolgere mansioni diverse da quelle ordinariamente assegnate	
<b>AREA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI</b>	<b>Autonomia Operativa</b> Grado di autonomia nello svolgimento del proprio lavoro senza interventi di superiori e colleghi. Orientamento al risultato.	
	<b>Preparazione professionale e tecnica</b> Adeguatezza delle competenze professionali e/o tecniche rispetto alle attività svolte.	
	<b>Grado di adattamento e propensione alla crescita personale</b> Disponibilità e capacità di apprendimento. Spirito di adattamento e grado di flessibilità alle situazioni.	