



UNIVERSITÀ
degli STUDI
di CATANIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
Aggiornamento - anno 2022

Sommario

Premessa normativa.....	3
1. Aggiornamento del SMVP	5
2. Caratteristiche dell'Ateneo	6
3. Modalità di funzionamento del Sistema	8
4. Soggetti coinvolti nel ciclo della performance	12
5. Raccordo con il sistema di pianificazione economico – finanziaria	16
6. Le dimensioni della performance.....	18
7. Il modello di valutazione della performance individuale del Direttore generale – dirigenti e personale di categoria EP.....	21
8. Sistema di incentivazione e impatto sul sistema premiale del Direttore generale, dirigenti e personale di categoria EP.....	26
9. Il modello di valutazione della performance individuale del personale di categoria B – C – D	27
10. Sistema di incentivazione e impatto sul sistema premiale del personale di categoria B – C – D	30
11. Indicazioni operative per l'esercizio di valutazione del personale di categoria B – C – D	31
12. Comunicazione della valutazione della performance individuale e procedure di conciliazione	33
Disposizioni finali e transitorie	34

Premessa normativa

Il D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), oggetto di successivi aggiornamenti, da ultimo con il D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, stabilisce che le amministrazioni pubbliche misurano e valutano annualmente la performance dell'organizzazione nel suo complesso, delle singole unità organizzative o aree di responsabilità e dei singoli dipendenti.

L'assolvimento di tale obbligo prevede l'elaborazione di due documenti:

- 1) Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7 del D.lgs. 150).
- 2) Il Piano della performance (art. 10 del D.lgs. 150).

Al fine di valutare annualmente la performance organizzativa e individuale, le amministrazioni pubbliche adottano, con apposito provvedimento, il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** (SMVP), prima dell'avvio del ciclo delle performance, **entro il mese di dicembre** e lo aggiornano annualmente, su proposta del direttore generale, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione. Inoltre, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera a) e dell'articolo 15, comma 2, lettera b), del D.lgs. 150, le amministrazioni pubbliche redigono annualmente, **entro il 31 gennaio**, un documento programmatico triennale, denominato **Piano della performance** da adottare in coerenza con i contenuti di tutti i documenti di programmazione approvati dagli organi di governo.

Le modalità di redazione del SMVP e del Piano si inseriscono nel più ampio quadro di interventi normativi volti a migliorare i processi di pianificazione, di programmazione e di valutazione degli Atenei, la cui applicazione richiede un percorso di integrazione e di raccordo con gli attuali sistemi, regolamenti e processi, anche in funzione delle indicazioni fornite dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), che ai sensi dell'art. 13, comma 12, del D.lgs. 150, svolge il ruolo di coordinamento del sistema di valutazione della performance per le Università, nel rispetto dei principi contenuti nel decreto e delle linee di indirizzo fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'evoluzione normativa e di indirizzo si pone, infatti, nell'ottica di rafforzare il concetto di integrazione dell'attività programmatica di un'amministrazione e, conseguentemente, conferma il percorso già da tempo avviato nel sistema universitario, teso ad ancorare la programmazione della performance ai documenti strategici, in particolare, al Piano strategico di Ateneo, alla Programmazione triennale delle Università (introdotta con la legge 43/2005 e attuata con successivi decreti del MIUR), ai documenti di programmazione pluriennale delle politiche di assicurazione della qualità, alla programmazione economico-finanziaria, nonché alla programmazione in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Il percorso delineato trova ulteriore fondamento nelle "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane" del 2015, nella "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018" del 2017, che tiene conto delle recenti modifiche normative introdotte al D.lgs. 150, con il D.lgs. 74/2017, nonché nelle "Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" approvato dall'ANVUR a gennaio 2019.

L'Ateneo di Catania adotta il **Piano integrato della performance (PIP)**.

Alla luce della recente introduzione dell'art. 6 del D.L. 80 del 9 giugno 2021, convertito con modificazione dalla legge n. 113 del 6 agosto 2021, che ha previsto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) quale documento di programmazione unico che riunisce i principali documenti programmatori previsti dalla normativa vigente, compreso il Piano della performance, e della mancata emanazione dei decreti attuativi, circostanza che non consente di prevedere quali norme saranno abrogate nel d.lgs. 150/2009 e quali modifiche impatteranno sul Sistema di misurazione e di valutazione della performance, il presente documento fa riferimento alla normativa ancora vigente e sarà aggiornato, qualora necessario, a conclusione dell'iter normativo dal parte del legislatore e risulterà chiarito il quadro complessivo finalizzato all'attuazione della nuova normativa in materia di programmazione.

1. Aggiornamento del SMVP

Il presente SMVP rappresenta un aggiornamento del documento approvato a dicembre 2020, rispetto al quale presenta solo modifiche procedurali alla luce della conclusione del processo di valutazione del personale di categoria B, C, e D. Il documento approvato a dicembre 2020 teneva conto delle raccomandazioni contenute nelle “Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università Statali italiane” dell’ANVUR e nel Rapporto annuale del Nucleo di valutazione di Ateneo – anno 2019. Lo stesso documento è stato, tra l’altro, valutato positivamente dalla stessa ANVUR nel rapporto di accreditamento, anche attraverso l’analisi del PIP 2021-2023, redatto in applicazione dello stesso.

Alla luce della prima applicazione del modello per il ciclo 2021, tenendo conto delle raccomandazioni contenute nella Relazione annuale del Nucleo di valutazione - anno 2021 e, con specifico riferimento alle difficoltà riscontrate nella prima applicazione a tutto il personale tecnico amministrativo, si è ritenuto di apportare delle modifiche procedurali tese a rendere l’esercizio di valutazione più fluido, anche attraverso l’avvio di un percorso di informatizzazione del processo. Inoltre, alla luce dei risultati dell’indagine di benessere organizzativo condotta in Ateneo nel corso del 2021, che hanno evidenziato delle criticità con riferimento al processo di valutazione condotto, si opererà attraverso la programmazione di azioni di diffusione della cultura della valutazione, con specifici interventi formativi nei confronti della più ampia platea di valutatori e nei confronti dei valutati. Tali interventi, attuati al di là del SMVP, risultano strumentali alla diffusione della cultura della valutazione, con l’obiettivo di renderla uno strumento effettivo di miglioramento organizzativo.

2. Caratteristiche dell'Ateneo

In linea con quanto stabilito dalla legge 240/2010 e dallo Statuto dell'Università degli Studi di Catania (emanato con decreto rettorale n. 881 del 23 marzo 2015 e ss.mm.ii.), il Rettore – rappresentante legale dell'Ateneo – è il responsabile della *performance* didattico-scientifica dell'Ateneo, mentre il Direttore generale, ai sensi dell'art.16 del D.lgs. 165/2001 e dell'art. 11 dello Statuto vigente, è il responsabile della complessiva gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo. I dirigenti collaborano con il Direttore generale nella gestione e nella realizzazione degli obiettivi di Ateneo, nel rispetto di quanto previsto dal D.lgs.165/2001.

Ai sensi dell'art. 5 dello Statuto, sono organi dell'Ateneo:

- il Rettore (art. 6 Statuto);
- il Senato accademico (art. 7 Statuto);
- il Consiglio di amministrazione (art. 8 Statuto);
- il Collegio dei revisori dei conti (art. 9 Statuto);
- il Nucleo di valutazione (art. 10 Statuto);
- il Direttore generale (art. 11 Statuto);

sono altresì organi dell'Ateneo, ai sensi dell'art. 12 e 12 bis:

- il Collegio di disciplina (art. 12 Statuto);
- la Consulta degli studenti (art. 12 bis Statuto).

L'art. 9 del Regolamento di Ateneo disciplina le funzioni e la composizione del Presidio di qualità.

Con riferimento all'articolazione interna dell'Università di Catania, sono strutture didattico-scientifiche:

- [i Dipartimenti](#);
- [la Scuola di Medicina](#);
- [le Strutture didattiche speciali](#) (Struttura didattica speciale di Ragusa; Struttura didattica speciale di Siracusa; Scuola superiore di Catania; Scuola di lingua e cultura italiana per stranieri);
- [i Centri di ricerca](#);

sono strutture amministrativo-gestionali:

- [la Direzione generale e le Aree dirigenziali](#);
- [i Centri di servizio](#).

L'attuale assetto organizzativo amministrativo-gestionale presenta dodici aree dirigenziali e cinque centri di servizio come di seguito riportato:

Aree dirigenziali

- Area dei Rapporti istituzionali e con il territorio (soppressa a far data dal 1/07/2022)
- Area dei Sistemi informativi
- Area dei Servizi generali

- Area della Centrale unica di committenza
- Area della Didattica
- Area della Progettazione, dello sviluppo edilizio e della manutenzione
- Area della Ricerca
- Area della Terza missione
- Area Finanziaria
- Area della Comunicazione
- Area Risorse umane
- Avvocatura di Ateneo (Ufficio Legale)

Centri di servizio

- BRIT – Centro per la Ricerca e Innovazione in Bio e Nanotecnologie
- CAPiR – Center for Advanced Preclinical in vivo Research
- CInAP – Centro per l'integrazione attiva e partecipata - Servizi per le Disabilità e i DSA
- CLA – Centro Linguistico d'Ateneo
- COF&P – Centro Orientamento Formazione e Placement

3. Modalità di funzionamento del Sistema

Gestione del ciclo della performance

PLAN – Il processo di pianificazione di Ateneo prende le mosse dalla pianificazione strategica, attraverso la redazione del Piano strategico che definisce le principali linee di sviluppo dell’Ateneo nell’ambito delle missioni istituzionali della didattica, della ricerca, della terza missione e dell’internazionalizzazione, delineando gli obiettivi, le finalità e le azioni strategiche di medio-lungo termine. Essa viene definita coerentemente alla programmazione ministeriale (ex L. 43/2005) che detta le linee di indirizzo dell’intero Sistema universitario. In una logica di piena integrazione con il Sistema di Assicurazione della qualità dell’Ateneo, ciascun dipartimento, secondo un modello di costruzione comune degli obiettivi strategici, entro quattro mesi dalla redazione del Piano strategico, redige il proprio Piano triennale. Ciascun dipartimento, al fine di garantire coerenza e continuità di sviluppo del Piano strategico di Ateneo, in base alle proprie caratteristiche e aspirazioni, individua gli obiettivi strategici ed operativi da perseguire e le relative azioni inerenti alla didattica, alla ricerca e alla terza missione da intraprendere. Coerentemente alle linee di sviluppo descritte nel Piano strategico, sono declinati, con cadenza e aggiornamento annuale, gli altri documenti di programmazione: primi fra tutti i documenti di pianificazione economico-finanziaria, il piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, i piani del fabbisogno del personale e della formazione, il piano delle azioni positive, il piano triennale dei lavori pubblici, il piano biennale delle forniture di beni e servizi, i documenti di programmazione dell’offerta formativa.

Tali documenti di programmazione sono, dunque, tutti finalizzati alla declinazione operativa degli indirizzi e delle finalità strategiche definite dall’organo di indirizzo politico-amministrativo con la programmazione strategica.

La fattibilità delle azioni strategiche deve essere assicurata attraverso l’assegnazione di obiettivi di performance organizzativa attuativi degli obiettivi strategici, al fine di favorire un’azione sinergica della componente accademica e di quella tecnico-amministrativa.

Si evidenziano, dunque, di seguito le diverse componenti del processo di pianificazione di Ateneo, raggruppate secondo la logica dell’albero della performance, ovvero:

- la pianificazione strategica, coerente con la Programmazione ministeriale (L. 43/2005) che determina le linee di programmazione nei diversi ambiti di competenza dell’Ateneo, promuovendo l’attuazione di Politiche per l’Assicurazione della Qualità;
- la pianificazione e allocazione delle risorse attraverso il bilancio di previsione;
- la pianificazione operativa, che a cascata consente l’attuazione degli obiettivi strategici da parte della componente docente e dei dipartimenti (ispirata ai principi AVA, di cui al D.lgs. 1144/2021), anche attraverso i piani triennali dipartimentali e da parte del personale tecnico amministrativo (valutato tramite gli obiettivi definiti nel Piano Integrato, secondo una visione unitaria alle tematiche di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione, in un’ottica di sostenibilità delle risorse, di inclusività e di valorizzazione del personale, regolato dai principi di cui al presente SMVP).

L'avvio del processo di gestione del ciclo delle performance dell'anno corrente inizia, preferibilmente, a **settembre** dell'anno precedente.

Il Rettore individua e propone al Consiglio di amministrazione gli obiettivi previsti nel Piano strategico dell'Ateneo in vigore, a partire dai quali dovranno essere declinati gli obiettivi operativi per il Direttore generale e i dirigenti, sulla base dei risultati del monitoraggio del grado di conseguimento degli obiettivi del Piano strategico e tenendo conto dell'esito delle analisi della situazione di contesto. Alla luce degli esiti del monitoraggio o delle analisi svolte, il Rettore può, altresì, proporre eventuali aggiornamenti degli obiettivi strategici o revisioni delle azioni necessarie al loro perseguimento. Gli obiettivi strategici identificati dagli organi devono essere tali da rendere possibile un loro effettivo raggiungimento, in coerenza con le risorse umane, finanziarie e infrastrutturali esistenti.

Gli obiettivi strategici sono definiti preferibilmente **entro il mese di ottobre** di ciascun anno, in modo da consentire al Direttore generale il prosieguo del processo, nei termini previsti per l'approvazione del PIP.

Entro il mese di dicembre il Direttore generale, sentiti i dirigenti e tenendo conto dell'andamento delle attività previste nel PIP in corso, nonché degli esiti finali del PIP dell'anno precedente, sottopone al Rettore gli obiettivi operativi di I livello (di sviluppo) del PIP per il successivo ciclo, in coerenza con quelli strategici, con i documenti di programmazione economico-finanziario e con gli altri documenti di programmazione adottati dall'Ateneo; stabilisce gli indicatori per la misurazione di ciascun obiettivo e individua i dirigenti delle aree tecnico-amministrative coinvolte. Il Rettore propone al Consiglio di amministrazione gli obiettivi di I livello concordati con il Direttore generale.

Il processo di negoziazione tra il Direttore generale e i dirigenti, ai fini dell'elaborazione degli obiettivi operativi (di sviluppo) di II livello di ciascuna area, si conclude **entro il mese di gennaio**.

Entro il 31 gennaio dell'anno successivo, il PIP viene definito dal vertice politico-amministrativo in collaborazione con il Direttore generale ed è approvato dal Consiglio di amministrazione.

Ciascun dirigente, per competenza, entro il **mese di febbraio di ciascun anno**, nell'ambito di un processo partecipato con il personale di categoria EP, articola gli obiettivi operativi di II livello sulle singole strutture di propria responsabilità, attribuendoli in modo esplicito secondo un processo di caduta su ciascun collaboratore e definendo le risorse assegnate allo scopo e i relativi tempi.

Entro il mese di aprile dell'anno sono, altresì, assegnati gli obiettivi di performance organizzativa al resto del personale di categoria B – C – D, coerentemente agli obiettivi organizzativi di Ateneo e di struttura definiti nel PIP per l'anno di riferimento. La valutazione relativa all'anno precedente si conclude invece **entro il I semestre dell'anno**.

Ogni scheda di assegnazione degli obiettivi deve essere datata e firmata per accettazione da ciascun interessato, ove la valutazione sia condivisa. Una copia della valutazione deve essere consegnata al valutato.

DO – Alla fase di pianificazione segue la fase di attuazione da parte di tutti gli attori coinvolti, ciascuno in base alle proprie competenze, nel rispetto delle modalità previste nel presente Sistema. La fase di attuazione delle attività necessarie alla realizzazione degli obiettivi assegnati si conclude entro il **31 dicembre** dell'anno di riferimento.

CHECK – A livello strategico, la procedura di monitoraggio degli obiettivi del Piano strategico è stata definita con la “*Delibera quadro sulle azioni del piano strategico 2019-2021: monitoraggio annuale e aggiornamento misure attuative*” approvata nella seduta del Senato accademico del 24 marzo 2020.

La procedura prevede che, annualmente, le Commissioni di Ateneo (Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione) redigano un report sul livello di raggiungimento degli obiettivi del Piano strategico e delle azioni messe in atto da ciascun dipartimento. Il Senato accademico, sulla base del report delle Commissioni, della Relazione annuale del Nucleo di valutazione, del Report annuale di Assicurazione della Qualità di Ateneo (RAAQ – Ateneo), valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi e, ove ritenuto necessario, può proporre l'aggiornamento del Piano strategico o la modifica delle azioni in esso previste.

Tale monitoraggio è svolto compatibilmente con l'avvio della programmazione per l'anno successivo e **non oltre la fine del mese di ottobre di ciascun anno.**

Anche a livello operativo, gli obiettivi di performance del PIP sono oggetto di monitoraggio semestrale, attraverso la produzione di un report sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati per l'anno in corso, da trasmettere al Rettore e al Nucleo di valutazione. Il Nucleo di valutazione verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala, al Rettore e al Consiglio di amministrazione, la necessità o l'opportunità di ulteriori interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili, tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

Per gli obiettivi assegnati ai dirigenti – e in particolari casi al personale di categoria EP – le eventuali proposte di rimodulazione degli obiettivi/indicatori/target in fase di monitoraggio intermedio, che non incidono sul perseguimento finale dell'obiettivo di livello superiore assegnato al Direttore generale, devono essere presentate allo stesso affinché valuti la sussistenza delle condizioni per la rinegoziazione. Di tali variazioni si rende conto nel Report di monitoraggio semestrale inviato al Nucleo di valutazione, che dev'essere trasmesso **entro il mese di luglio di ogni anno**, avendo in oggetto i risultati del I semestre di ciascun anno e al fine di supportare l'avvio della pianificazione per l'anno successivo.

Le variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale, intervenute durante l'anno, sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dal Nucleo di valutazione, ai fini della successiva validazione.

La **rendicontazione e la valutazione dei risultati finali** ottenuti dall'Ateneo trova riscontro, annualmente, nella “Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e sui finanziamenti ottenuti da soggetti privati e pubblici” (Legge 1/2009, art. 3-quater), con riferimento ai risultati della performance istituzionale e nella Relazione sulla performance (D.lgs.

150/2009, art. 10), relativamente ai risultati della performance organizzativa dell'Ateneo e ai risultati della performance individuale del personale tecnico-amministrativo.

Il criterio principale seguito per la redazione della Relazione sulla performance attiene al livello di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo riportati nel PIP, attraverso i risultati ottenuti in confronto ai target assegnati; sono, inoltre, considerati gli esiti dell'eventuale consultazione degli stakeholder, in termini di soddisfazione dei servizi erogati dall'Università, i risultati dell'indagine sul clima organizzativo della struttura e il livello di trasparenza dell'intero processo di misurazione e valutazione della performance.

La relazione sulla performance viene inviata al Rettore e al Consiglio di amministrazione per l'approvazione in tempi utili per consentire la validazione della stessa, da parte del Nucleo di valutazione, entro il **30 giugno di ogni anno**.

ACT - Qualora dall'esito dei monitoraggi periodici si evidenzino criticità sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici e del PIP, si dà luogo a rimodulazioni degli obiettivi, delle attività, degli indicatori o dei target, introducendo gli interventi correttivi necessari a fronteggiare eventuali scostamenti dai risultati previsti. La rendicontazione finale rappresenta un altro elemento fondamentale ai fini dell'avvio della programmazione per l'anno successivo, in un'ottica di miglioramento continuo della performance di Ateneo, insieme all'analisi dei risultati a consuntivo dell'anno precedente e all'analisi della situazione di contesto.

4. Soggetti coinvolti nel ciclo della performance

I soggetti coinvolti nella gestione del ciclo della performance si riconducono alla fase programmatica relativa alla redazione e all'aggiornamento eventuale del Piano strategico di Ateneo, nonché alla stesura del Piano integrato della performance e alla funzione di misurazione e di valutazione della performance.

Ai fini dell'attività programmatica l'organo di indirizzo politico si avvale della collaborazione propositiva del Direttore generale e della dirigenza.

Nello specifico, il PIP è un documento di programmazione triennale che articola gli indirizzi e gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, tenendo conto delle risorse assegnate, dei tempi di conseguimento dei diversi obiettivi, delle modalità e degli indicatori scelti per la misurazione e per la valutazione della performance organizzativa e individuale.

La funzione di misurazione e di valutazione delle performance è svolta:

- dal **Rettore** che individua, di concerto con gli organi di indirizzo politico-amministrativo e con i dipartimenti, gli obiettivi strategici per il perseguimento della mission di Ateneo, coerentemente alle linee di indirizzo del Sistema universitario definite a livello centrale dal Ministero dell'Università e della Ricerca. Il Rettore propone, inoltre, gli obiettivi operativi del Direttore generale e formula una proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi di quest'ultimo al Nucleo di Valutazione;
- dall'**organo di indirizzo politico-amministrativo** (CdA) che, secondo le prerogative definite agli artt. 6 e 8 dello Statuto d'Ateneo, nonché all'art. 15 del D.lgs. 150, approva le linee d'indirizzo strategico, il SMVP, il PIP e la Relazione sulla performance, assegna gli obiettivi operativi al Direttore generale su proposta del Rettore, monitora l'andamento del PIP e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi del Direttore generale, valuta la performance individuale del Direttore generale su proposta del Nucleo di valutazione;
- dal **Direttore generale**, secondo quanto previsto dall'art. 11 dello Statuto, che negozia gli obiettivi operativi di propria competenza e collabora con l'organo di indirizzo politico amministrativo per la definizione del Piano integrato della Performance e per la redazione della Relazione sulla performance. Il Direttore generale è responsabile dell'attuazione del Piano della performance, assegna gli obiettivi operativi ai dirigenti e provvede alla loro valutazione;
- dagli **Organismi preposti alla valutazione della performance**, le cui funzioni sono declinate nell'articolo 14 del D.lgs. 150. Nelle Università, tali funzioni sono svolte dal Nucleo di valutazione, ai sensi dell'art. 2, comma 1, lettera r), della legge 240/2010, richiamato dall'art. 10, comma 2, dello Statuto dell'Università di Catania;
- dai **dirigenti**, secondo quanto previsto dall'articolo 17 del D.Lgs. 165/2001 e ss.mm.ii., che negoziano gli obiettivi operativi di competenza, sono responsabili delle attività poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi e valutano il personale assegnato ai propri uffici;
- dai **direttori di dipartimento, dai presidenti delle Strutture didattiche speciali e della Scuola "Facoltà di Medicina"** che coadiuvano il Direttore generale nella definizione degli obiettivi

organizzativi di struttura dei dipartimenti e dei target da raggiungere, nonché valutano il personale tecnico-amministrativo assegnato;

- dai **valutatori intermedi** che coadiuvano il Direttore, i dirigenti, i direttori di dipartimento, i presidenti delle strutture didattiche speciali e della Scuola “Facoltà di Medicina”, nell’esprimere la valutazione del personale valutato, in quanto responsabili di struttura organizzativa o di progetto;
- dagli **stakeholders**, ovvero, gli studenti, professori e ricercatori, il personale tecnico-amministrativo dell’Ateneo e tutti i cittadini e gli altri utenti finali che, ai sensi dell’art.19-bis del D.lgs. 150, partecipano al processo di misurazione attraverso indagini di soddisfazione e di clima organizzativo, focus group o altri strumenti di partecipazione. Nello specifico, a partire dal ciclo della performance per l’anno 2018, l’Ateneo ha introdotto nell’ambito della valutazione della performance individuale del Direttore generale e dei dirigenti, quale elemento di valutazione, uno specifico criterio di correzione basato sui risultati delle indagini di soddisfazione degli utenti.

A partire dal ciclo 2021, i risultati delle indagini di customer satisfaction sono valutati nell’ambito della componente di valutazione della performance individuale collegata alla performance organizzativa, i cui criteri sono definiti annualmente nel Piano integrato della performance.

Ciclo della performance

Tempi	Fasi	Attori	Evidenze
Entro il 30 ottobre anno t-1	Definizione/revisione obiettivi strategici	MR e i suoi delegati	Parere SA
		DG	Delibera Cda
Entro il 31 dicembre anno t-1	Definizione obiettivi operativi (DG)	MR	Proposta del MR
		DG (sentiti i dirigenti)	Delibera Cda
Entro il 31 dicembre anno t-1	Aggiornamento SMVP (art. 7, D.lgs. 150)	DG	Proposta SMVP del DG
			Verbale NdV Delibera Cda
Entro il 31 gennaio anno t	Definizione obiettivi operativi (Dirigenti) (Art. 4, co. 1, lett. a), D.lgs. 150)	DG Dirigenti	Schede di assegnazione obiettivi
Entro il 31 gennaio anno t	Approvazione PIP anno t: (art. 10, D.lgs. 150)	DG	Proposta PIP del DG
			Delibera Cda
Entro 28 febbraio anno t	Conclusione assegnazione obiettivi al personale EP	DG vicario/ Dirigenti/direttori di dipartimento/ presidenti (sentiti gli EP)	Schede di assegnazione obiettivi
		Valutatori responsabili	Schede-di valutazione
		Conclusione valutazione comportamenti organizzativi anno t-1: personale B – C – D	
Entro 30 maggio anno t	Conclusione valutazione anno t-1: personale categoria EP strutture diverse dalla direzione generale	Dirigenti/direttori di dipartimento/ presidenti	Schede di valutazione
	Conclusione valutazione anno t-1: direttori centri di servizio e EP della direzione generale	DG vicario	Schede di valutazione
	Conclusione valutazione anno t-1: Dirigenti	DG	Schede di valutazione
	Proposta di valutazione anno t-1: DG	NdV	Proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi da parte del MR Relazione di autovalutazione del DG al NdV Verbale NdV

Ciclo della performance

Tempi	Fasi	Attori	Evidenze
Entro 30 giugno anno t	Approvazione valutazione del DG	Cda	Delibera Cda
	Approvazione della Relazione sulla performance anno t-1 (art. 10, d.lgs. 150/2009)	DG	Delibera CdA
	Validazione Relazione annuale sulla performance anno t-1 (Art. 14, co. 4, lett. c), D.lgs. 150)	NdV	Verbale NdV
Successivamente alla validazione della Relazione sulla performance anno t-1 e all'effettiva erogazione delle premialità	Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito (art. 4, co. 1, lett. e), D.lgs. 150 - art. 20, d.lgs. 33/2013)	Direzione generale - UPPVO	Pubblicazione report su premi
Entro il 31 luglio anno t	Monitoraggio avanzamento obiettivi anno t e segnalazione eventuali interventi correttivi (art. 6, D.lgs. 150)	DG NdV	Relazione di monitoraggio Verbale NdV per segnalazioni interventi correttivi CdA in caso di rimodulazioni
	Redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni anno t-1 (Art. 14, co. 4, lett. a), D.lgs. 150)	NdV	Relazione annuale del Nucleo di valutazione – sezione Performance

5. Raccordo con il sistema di pianificazione economico - finanziaria

Come specificatamente previsto dall'art. 4, del D.lgs. 150, le amministrazioni pubbliche sviluppano il ciclo di gestione della performance in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio e, come previsto dalla lettera b) del medesimo articolo 4, il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse rappresenta una delle fasi del ciclo.

L'Ateneo, al fine di rendere il ciclo della performance uno strumento sempre più efficace, lavora per il miglioramento dell'integrazione dei processi di programmazione strategica e operativa e di pianificazione economico-finanziaria mirando, innanzitutto a ottimizzare e sincronizzare le tempistiche di redazione dei vari documenti di pianificazione. In tal senso si è intrapreso un percorso graduale di progressivi raffinamenti, al fine di esplicitare i legami esistenti tra obiettivi assegnati e le risorse necessarie per il loro conseguimento.

Dal 2015 l'Ateneo ha completato l'adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale (D.lgs. 18/2012) e redige (L. 240/2010) il bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio e di previsione triennale. Ciò consente di definire una struttura del bilancio per "natura" e per "destinazione" che può consentire di utilizzare il budget economico e degli investimenti in fase di pianificazione delle risorse da vincolare agli obiettivi in maniera più puntuale, di pari passo con il processo di definizione del nuovo bilancio preventivo annuale e pluriennale da approvare alla fine di ogni anno.

L'integrazione tra la definizione degli obiettivi e la programmazione economico - finanziaria dovrà attuarsi, innanzitutto, a livello temporale, in base allo schema riportato alla **Figura 1**, che mostra in parallelo fasi di definizione della programmazione strategica e operativa di Ateneo e della pianificazione economico finanziaria.

Ciò presuppone che **a partire dal mese di settembre** si avvii un confronto tra attori politici e istituzionali che consenta l'identificazione di obiettivi strategici utili alla redazione o alla revisione del Piano strategico, cui consegua la predisposizione del bilancio di previsione per l'anno successivo, quindi la definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.

Nel mese di ottobre seguirà una fase di messa a punto delle scelte politiche, accompagnata dalla definizione e dalla negoziazione tra Direttore generale e Dirigenti delle risorse da investire, in relazione agli obiettivi da raggiungere, che si concretizzerà, **entro il mese di dicembre**, nella costruzione del bilancio di previsione e degli obiettivi di performance organizzativa che confluiranno nel Piano Integrato da approvarsi entro il 31 gennaio.

Il raccordo con le risorse finanziarie potrà interessare sia gli obiettivi con cui l'Ateneo sviluppa e realizza le attività progettuali correlate alle proprie strategie, sia gli obiettivi connessi al miglioramento dei servizi collegati alle attività correnti.

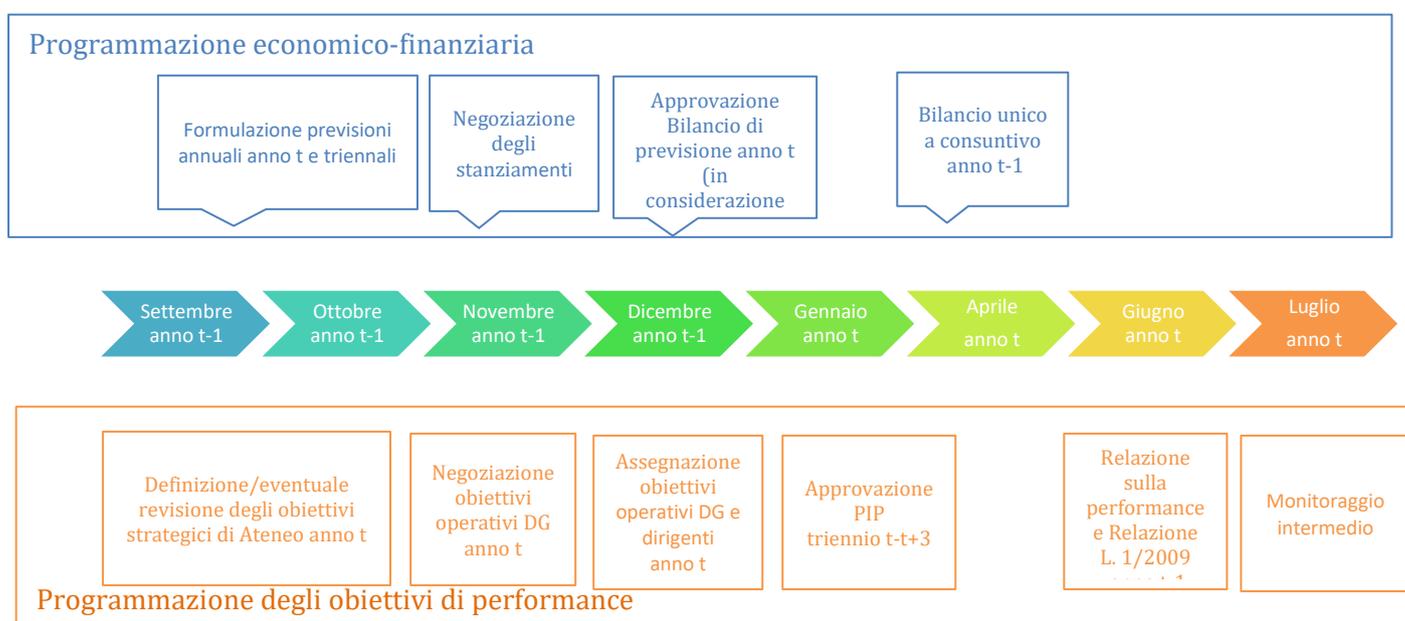
Per gli obiettivi di sviluppo e progettuali il raccordo avverrà progressivamente, considerando le risorse finanziarie direttamente imputabili al progetto o all'obiettivo di sviluppo organizzativo. Trattandosi di un percorso che vede l'introduzione di una nuova modalità di raccordo tra gli obiettivi

di sviluppo o di progetto e le relative risorse, si verificherà, in corso d'opera, l'idoneità degli strumenti di gestione del bilancio di previsione ai fini del monitoraggio di tale raccordo e saranno predisposte le azioni di miglioramento eventualmente necessarie, per lo sviluppo degli strumenti informatici attualmente in uso in Ateneo.

Per gli obiettivi di miglioramento dei servizi, il raccordo avverrà progressivamente attraverso la sola associazione del costo del personale assegnato, che rappresenta la quota maggiore dei costi collegati alle attività correnti.

Nel percorso che l'Ateneo intende seguire, si lavorerà per rafforzare ulteriormente il raccordo tra obiettivi operativi di performance e di programmazione economico-finanziaria.

Figura 1



6. Le dimensioni della performance

Performance organizzativa

La performance organizzativa rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso ed ha lo scopo di fornire una misura dell'effettivo andamento dell'intera organizzazione.

Ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. 150 del 2009, gli ambiti di misurazione e di valutazione della performance organizzativa riguardano:

- a. l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b. 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;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. 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;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance organizzativa dell'Ateneo è costituita dalla dimensione istituzionale e dalla dimensione gestionale.

La performance organizzativa istituzionale rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso; la sua misurazione determina quindi la valutazione dell'andamento dell'intera organizzazione con specifico riferimento alla mission dell'Ateneo. Essa è ancorata alla chiara definizione degli obiettivi declinati per le aree strategiche istituzionali (didattica, ricerca, internazionalizzazione, terza missione) nell'ambito del Piano strategico ed è misurata attraverso un set di indicatori individuati in ciascun ambito strategico, tali da valutare l'impatto finale dell'azione dell'organizzazione nei confronti della collettività.

Ai fini della valutazione della performance organizzativa istituzionale dell'Ateneo si tiene conto di un set minimo di indicatori collegati alla programmazione triennale, alla valutazione dell'autonomia responsabile (20% quota premiale FFO), alla VQR e al processo di accreditamento. Essi sono calcolati a livello di Ateneo e dei dipartimenti e sono collegabili agli obiettivi strategici definiti nel Piano strategico. Gli indicatori e i target di miglioramento vengono definiti e aggiornati annualmente in fase di redazione del Piano integrato della Performance, coerentemente alle linee strategiche dettate dagli organi di Ateneo in fase di programmazione.

La performance organizzativa istituzionale è declinabile anche a livello dei dipartimenti e, in questo caso, è misurata con specifico riferimento al contributo del singolo dipartimento al perseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo.

Ciò avviene, innanzitutto, attraverso il riscontro del grado di conformità delle azioni intraprese rispetto agli obiettivi prefissati nei Piani Triennali dei dipartimenti, redatti in conformità alle Linee guida¹ elaborate dal Presidio di Qualità e in accordo con le linee di indirizzo del Piano strategico di Ateneo. È previsto, dunque, un monitoraggio annuale delle azioni programmate, i cui risultati concorrono – in una logica di cooperazione e sussidiarietà – alla conferma, modifica o ridefinizione sia degli obiettivi programmati a livello dipartimentale, che di quelli adottati nei documenti di programmazione generale dell’Ateneo.

Nella logica di rendere maggiormente consapevoli i dipartimenti del loro contributo al perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa istituzionale, dal 2015 è stato introdotto un sistema premiale di assegnazione del budget di funzionamento dei dipartimenti, basato su un set di indicatori collegati alla valutazione della performance organizzativa istituzionale dell’Ateneo nelle aree strategiche della didattica, della ricerca e trasferimento tecnologico e dell’internazionalizzazione. Tale modello, approvato dal Cda del dicembre 2014, è stato aggiornato con delibera del Consiglio di amministrazione del 25 marzo 2021.

La performance organizzativa gestionale di Ateneo e di struttura si riferisce all’insieme dei risultati gestionali attesi dall’Ateneo nel suo complesso e dalle singole strutture amministrative (aree, centri di servizio e dipartimenti). Essa si riferisce agli obiettivi di miglioramento dei livelli di servizio erogati e agli obiettivi progettuali di diretta derivazione degli obiettivi strategici, in coerenza con tutti i documenti programmatici di Ateneo e si misura attraverso un set di indicatori, volti a misurare l’adeguatezza dell’output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (efficacia oggettiva e percepita), la capacità dell’amministrazione di utilizzare le risorse in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (efficienza) e la capacità di realizzare i progetti e il loro impatto.

Tali obiettivi organizzativi sono sostanzialmente orientati all’attuazione di azioni gestionali finalizzate a supportare la mission dell’Ateneo nelle aree strategiche della didattica, della ricerca, della terza missione e dell’internazionalizzazione, al fine di migliorare la performance organizzativa istituzionale; alla sostenibilità e all’equilibrio economico-finanziario dell’Ateneo, anche attraverso azioni finalizzate al rispetto degli indicatori ministeriali; al miglioramento dell’efficienza dei servizi erogati dalle strutture dell’amministrazione; al miglioramento dell’efficacia percepita sui servizi amministrativi da parte degli utenti; al miglioramento del clima organizzativo.

Gli indicatori e i target di raggiungimento dei risultati vengono definiti e aggiornati in fase di redazione del Piano Integrato della Performance, coerentemente alle linee di indirizzo dettate dagli organi di Ateneo in fase di programmazione.

¹ Linee guida per la redazione del Piano Triennale Dipartimentale 2019 /2021 ver. 2.0

Performance individuale

La performance individuale rappresenta la valutazione del contributo individuale di ciascuna componente dell'amministrazione in termini di risultato e di comportamenti nel perseguimento degli obiettivi dell'amministrazione ed è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del D. lgs 150, che concorrono in modo variabile, nel numero e nel peso, in base al ruolo ricoperto dal personale.

Essa è collegata infatti:

- ai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso (performance organizzativa istituzionale e organizzativa gestionale di Ateneo);
- ai risultati relativi agli obiettivi di competenza della struttura di diretta responsabilità o di appartenenza (performance organizzativa gestionale di struttura);
- ai risultati relativi a specifici obiettivi individuali assegnati (con riferimento a specifici incarichi/obiettivi assegnati non necessariamente correlati alla struttura di appartenenza);
- ai risultati relativi alle competenze e ai comportamenti organizzativi;
- alla capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori;

Da ciò ne deriva che le componenti sopra descritte concorrono alla misurazione della performance individuale in modo differenziato a seconda dei diversi ruoli, sulla base dei principi definiti nel presente Sistema e che, qualora una componente di valutazione non risulti applicabile per l'anno oggetto di valutazione, il peso dovrà essere distribuito sulle altre componenti garantendo comunque un peso prevalente alla componente organizzativa di struttura (art. 9, comma 1, lett.a, del D.lgs. 150).

Ai fini di una migliore comprensione del modello di valutazione di seguito illustrato si chiarisce che:

- **la performance organizzativa di Ateneo, istituzionale e gestionale** misura il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo, espressione di traguardi che l'intera organizzazione deve raggiungere nel complesso, a cui contribuiscono tutte le componenti della comunità universitaria;
- **la performance organizzativa gestionale di struttura** misura il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi di una singola area o unità organizzativa, espressione di traguardi che la specifica struttura deve raggiungere, a cui contribuiscono tutti i soggetti afferenti;
- **la performance individuale** misura il contributo individuale e, in particolare, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ad un soggetto, che possono derivare dagli obiettivi di struttura, in termini di contributo individuale al suo perseguimento, ovvero da attività di esclusiva responsabilità soggettiva, non collegati alla struttura di appartenenza (es. incarichi ad personam).

7. Il modello di valutazione della performance individuale del Direttore generale – dirigenti e personale di categoria EP

La valutazione della performance individuale del Direttore generale e dei dirigenti è collegata ai risultati della componente organizzativa e individuale, misurata attraverso il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati, alla valutazione dei comportamenti organizzativi (c.d. Modus gerendi) e alla capacità di differenziazione dei giudizi. I pesi attribuiti a ciascuna componente dipendono dal ruolo ricoperto e sono individuati nei prospetti di seguito riportati.

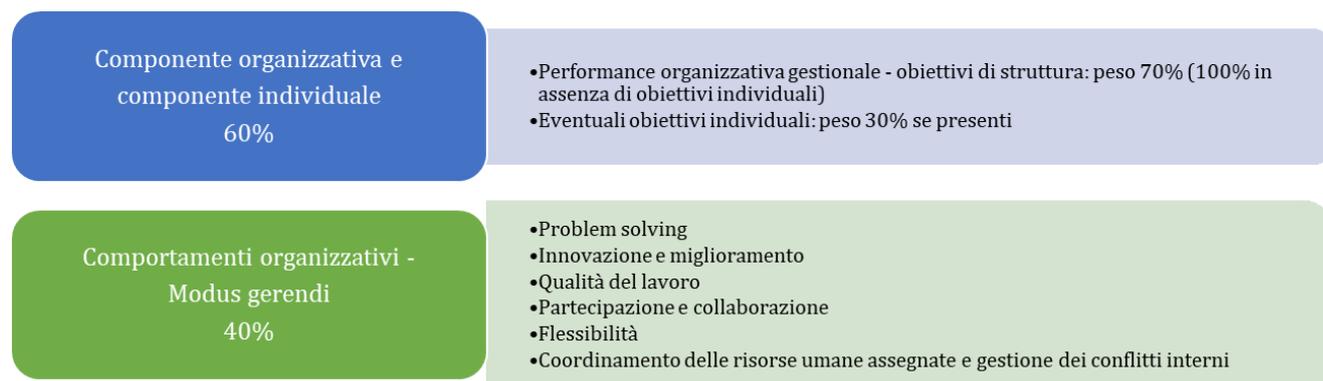
Figura 2 – Direttore generale



Figura 3 – Dirigenti



Figura 4 – Personale di categoria EP



A: Componente organizzativa e componente individuale

La componente organizzativa è valutata attraverso il grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo e degli obiettivi organizzativi di struttura ai quali viene assegnato un peso differenziato a seconda del ruolo ricoperto (figure 2 e 3). Nell'ambito della valutazione della componente organizzativa rileva in modo specifico il risultato delle indagini di customer satisfaction sui servizi amministrativi, espresso mediante indicatori di efficacia percepita. Sia per i dirigenti che per il Direttore generale, il peso attribuito alla componente individuale è pari al 20%. In caso di assenza di specifici obiettivi individuali il peso attribuito alla performance organizzativa gestionale di struttura viene incrementato del 20%. Come premesso, in termini generali, qualora una componente di valutazione non risulti applicabile per l'anno oggetto di valutazione, il peso dovrà essere distribuito sulle altre dimensioni, garantendo comunque un peso prevalente alla componente organizzativa di struttura.

Gli obiettivi gestionali di struttura, ovvero gli obiettivi di I livello con riferimento al Direttore generale, rappresentano normalmente obiettivi che per la loro realizzazione prevedono il coordinamento di altre strutture dell'Ateneo e, conseguentemente, determinano la declinazione a cascata di obiettivi organizzativi di struttura, di competenza dei dirigenti o dei direttori dei centri di servizio (obiettivi di II livello).

Ai fini della realizzazione degli obiettivi organizzativi di struttura di II livello, i dirigenti coinvolgono il personale di categoria EP attraverso la declinazione di specifici sotto-obiettivi.

La componente individuale è valutata attraverso il grado di conseguimento degli obiettivi individuali che riguardano specifici incarichi o progetti di competenza del Direttore generale, dei dirigenti o del personale di categoria EP, non necessariamente finalizzati al perseguimento degli obiettivi di struttura.

La valutazione della performance individuale legata alla componente organizzativa e individuale avviene attraverso la misurazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente, mediante l'attribuzione di un punteggio corrispondente alla percentuale di realizzazione dello stesso rispetto al target previsto. Per ciascun obiettivo deve essere definita, inoltre, la soglia minima al di sotto della quale l'obiettivo si considera non raggiunto.

Ai fini della valutazione, in fase di assegnazione degli obiettivi, sono individuati gli indicatori e i relativi target che possono essere quantitativi (di efficienza o di efficacia), cronologici o qualitativi. Essi devono

essere misurabili (preferibilmente in termini quantitativi), possono riferirsi al principio di efficienza o di efficacia e devono essere scelti in base alla maggiore pertinenza con l'obiettivo.

Per ciascun **indicatore quantitativo**, solitamente relativo ad obiettivi di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa, occorre definire:

- misurazione iniziale;
- definizione del target (risultato atteso) e del limite temporale entro il quale deve essere raggiunto;
- eventuale definizione dell'entità dello scostamento massimo dal target, ritenuto compatibile con il raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione finale si ottiene calcolando l'effettiva percentuale di realizzazione del risultato, confrontando il valore atteso rispetto a quello conseguito, in base alla formula di calcolo definita in fase di assegnazione dell'obiettivo.

Per ciascun **indicatore qualitativo**, solitamente relativo alla realizzazione di obiettivi di sviluppo progettuali, occorre definire:

- risultato atteso;
- definizione delle singole fasi, ossia delle attività necessarie alla realizzazione del progetto e delle relative scadenze intermedie e finali (milestones);
- individuazione dei responsabili di ciascuna fase o attività necessaria alla realizzazione dell'obiettivo finale.

La valutazione finale riguarda il grado di completezza e di coerenza dei risultati ottenuti rispetto a quelli attesi ed è espresso in termini percentuali.

Per ciascun **indicatore cronologico** occorre definire:

- data finale entro cui è possibile conseguire l'obiettivo, superata la quale si considera non raggiunto;
- eventuali date intermedie, infra annuali e relativo grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Nel caso di progetti pluriennali, occorre definire i target annuali di conseguimento dell'obiettivo, di cui si terrà conto ai fini della valutazione della performance di ciascun anno.

Ai fini del calcolo del punteggio finale (PF), viene calcolata la media pesata² dei risultati conseguiti a fronte di tutti gli obiettivi assegnati; il risultato espresso in termini percentuali è convertito su una scala da 0 a 5.

B: Comportamenti organizzativi – Modus gerendi

La valutazione dei comportamenti organizzativi, c.d. Modus gerendi, pesa sulla valutazione della performance individuale per il 40%, a prescindere dal ruolo ricoperto. Essa rappresenta la frequenza dei comportamenti messi in atto dal soggetto valutato in relazione alle aspettative legate al ruolo ricoperto ed è legata alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, in termini di competenze professionali e manageriali e dei comportamenti organizzativi posti in essere. La valutazione

² Pesi definiti nelle figure 2-3-4 a seconda della categoria di obiettivi e del ruolo ricoperto.

avviene tramite la compilazione delle schede allegate al presente sistema, che riportano, a seconda del ruolo ricoperto, i criteri di valutazione legati a ciascun comportamento organizzativo e i relativi descrittori, che affiancano all'attribuzione di un punteggio numerico su una scala da 0 a 5, il giudizio qualitativo di un comportamento associato ad un certo grado di giudizio.

Nello specifico, con riferimento alla valutazione del Modus gerendi dei dirigenti, anche in presenza di incarichi ad interim, il giudizio è unico, poiché esitato dallo stesso valutatore.

La valutazione del Modus gerendi del personale di categoria EP che ricopra più incarichi, sarà calcolata come media dei punteggi ottenuti per ogni incarico riconducibile a diversi valutatori.

Nel caso specifico di trasferimento di struttura, inoltre, la valutazione del Modus gerendi sarà data dalla media dei punteggi attribuiti, ponderata rispetto all'effettivo periodo di permanenza in ciascuna struttura. Se il valutatore finale coincide, la valutazione è unica.

Il valutatore responsabile è colui che ricopre l'incarico al momento in cui viene esitata la valutazione, fatta salva la possibilità di richiedere un confronto con il predecessore, in caso di avvicendamento in corso d'anno.

Ai fini dell'attribuzione del punteggio finale (PF), viene calcolata la media dei punteggi conseguiti su ciascun criterio di valutazione espressa in una scala da 0 a 5.

C: Differenziazione dei giudizi

La differenziazione dei giudizi si applica alla valutazione della performance individuale del Direttore generale e dei dirigenti con un peso pari al 5% e può essere applicata nel caso in cui i soggetti valutati siano almeno 3.

Essa si calcola con riferimento ai punteggi assegnati dal valutatore nei confronti dei soggetti valutati nell'ambito della valutazione del Modus gerendi, attraverso l'indice di Gini (Indice di eterogeneità di una distribuzione di frequenza). Esso è calcolato con riferimento alla distribuzione dei punteggi finali attribuiti ai soggetti valutati.

Calcolato l'indice normalizzato di Gini, il punteggio complessivo si ottiene nel rispetto dei criteri descritti nella tabella di seguito riportata.

Quest'ultimo punteggio pesato concorre alla determinazione del punteggio finale (PF).

Tabella 1 - Assegnazione del punteggio relativo alla valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi

Indice normalizzato di Gini	Punteggio	Peso	Punteggio pesato
IG >= 80%	5	5%	0,25
70% <= IG < 80%	4	5%	0,20
60% <= IG < 70%	3	5%	0,15
50% <= IG < 60%	2	5%	0,10
30% <= IG < 50%	1	5%	0,05
IG < 30%	0	5%	0

Calcolo del Punteggio finale (PF)

La media pesata³ dei punteggi totali conseguiti per le diverse componenti della valutazione della performance individuale (A, B, C), espressi su una scala da 0 a 5, concorrono alla determinazione del **punteggio finale (PF)** della performance individuale.

Tabella 2 - Quadro sinottico modello di valutazione della performance individuale per ruolo

Elementi di valutazione della performance individuale	Criteri di valutazione	Direttore generale	dirigenti	EP	Valutatore
A. Raggiungimento degli obiettivi di sviluppo	Oggettivo: misurazione ex post degli indicatori quantitativi/cronologici e scostamento dal target Oggettivo/soggettivo: rispetto indicatori cronologici, di completezza e di coerenza per indicatori qualitativi	55%	55%	60%	DG: NdV Dirigenti: DG EP: DG vicario/dirigenti/direttori di dipartimento/presidenti
B. Comportamenti organizzativi - Modus gerendi	Soggettivo: punteggi attribuiti ai comportamenti gestionali sulla base di specifici criteri e descrittori (schede allegate)	40%	40%	40%	DG: NdV su proposta MR e autovalutazione DG Dirigenti: DG EP: DG vicario/dirigenti/direttori di dipartimento/presidenti
C. Capacità di differenziazione dei giudizi	Oggettivo: Valutazione collaboratori (indice di Gini)	5%	5%		
		100%	100%	100%	

³ Pesi definiti nelle figure 2-3-4 a seconda della componente della valutazione e del ruolo ricoperto.

8. Sistema di incentivazione e impatto sul sistema premiale del Direttore generale, dirigenti e personale di categoria EP

Il risultato della valutazione della performance individuale espresso mediante il punteggio finale ottenuto nel rispetto delle modalità previste nel paragrafo 7 è condizione necessaria per l'erogazione della retribuzione di risultato del Direttore generale, dei dirigenti e del personale di categoria EP.

La retribuzione di risultato massima conseguibile dal **Direttore generale**, in caso di valutazione positiva, è pari al 20% del trattamento stipendiale lordo annuo⁴, salvo limiti inferiori stabiliti a norma di contratto, ed è erogata proporzionalmente al **punteggio finale (PF)**, espressione del risultato della valutazione della performance individuale.

La retribuzione di risultato dei **dirigenti**, in caso di valutazione positiva della performance individuale, non può **essere inferiore al 20%** della retribuzione annua di posizione percepita⁵. Nel rispetto di tale percentuale minima, i livelli minimi e massimi della retribuzione di risultato sono stabiliti nei contratti integrativi, nei limiti delle risorse disponibili e nel rispetto del CCNL applicabile.

La retribuzione di risultato del **personale di categoria EP**, in caso di valutazione positiva della performance individuale, è compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione percepita⁶. Nel rispetto della percentuale minima erogabile, pari al 10% della retribuzione di posizione, il limite minimo e massimo della retribuzione di risultato è stabilito in sede di contrattazione integrativa, nei limiti delle risorse disponibili e nel rispetto del CCNL applicabile.

Ai fini della determinazione della retribuzione di risultato, per garantire un'adeguata differenziazione degli importi, il **punteggio finale (PF)**, espresso in un range da 0 a 5, è moltiplicato per 1/5 dell'indennità massima conseguibile e si riduce, dunque, proporzionalmente al punteggio finale ottenuto.

Se il punteggio finale è inferiore o uguale a 1, la valutazione è considerata negativa e non dà luogo ad erogazione della corrispondente retribuzione.

⁴ Art. 2, comma 4, del D.M. 194 del 30 marzo 2017

⁵ Art. 25, comma 3, del CCNL 2006-09 dei Dirigenti delle Università

⁶ Art. 76, comma 4, del CCNL 2006-09

9. Il modello di valutazione della performance individuale del personale di categoria B - C - D

La valutazione del personale è condizione necessaria ai fini della erogazione di premi e delle componenti del trattamento retributivo legate alla performance organizzativa e individuale, di cui alle lettere a) e b) dell'art. 64, comma 2, del CCNL 2016-2018. Quest'ultima rileva, inoltre, ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche e dell'attribuzione e mantenimento di incarichi di responsabilità. È vietata altresì la distribuzione in maniera indifferenziata, o sulla base di automatismi, di incentivi e di premi collegati alla performance, in assenza delle verifiche e delle attestazioni sul SMVP adottato in Ateneo, ai sensi dell'art. 18, comma 2 del d.lgs. 150/2009.

Ne consegue che la quota di premialità legata alla performance organizzativa verrà corrisposta in modo correlato al grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa, in coerenza con gli obiettivi organizzativi di Ateneo e di struttura definiti nel PIP per l'anno di riferimento, o anche ad obiettivi e azioni specifiche assegnate dal dirigente o dal responsabile di struttura competente.

La quota di premialità legata alla performance individuale è legata alla valutazione espressa dal responsabile gerarchico in relazione ai comportamenti organizzativi adottati.

A tal fine, sono definite specifiche aree comportamentali oggetto di valutazione, alle quali è attribuito un peso diverso a seconda della categoria di appartenenza del personale, di eventuali posizioni di responsabilità (art. 91, comma 1 del CCNL 2006-09) ricoperte dal personale di categoria C e D, nonché di eventuali incarichi di responsabilità (art. 91, comma 3 del CCNL 2006-09) attribuiti al personale di categoria D.

Nell'attribuzione del diverso peso di ciascuna area si terrà conto soprattutto del differente grado di autonomia e di responsabilità richiesto, come illustrato nello schema di seguito riportato.

Tabella 3 - Scheda comportamenti organizzativi con evidenza dei pesi assegnati a seconda della categoria di appartenenza e della presenza di posizione e incarichi di responsabilità (art. 91, comma 1 e 3, del CCNL 06/09)

Aree di comportamento	Comportamenti richiesti	D con posizione o incarico di responsabilità	C con posizione di responsabilità	D-C	B
Orientamento al servizio	Garantire il completamento delle attività in modo tempestivo e qualitativamente adeguato, contribuendo al perseguimento degli obiettivi della propria struttura.	16%	18%	20%	50%
Autonomia	Agire senza la necessità di stimoli esterni e dimostrando iniziativa tesa al miglioramento dei risultati della propria struttura	16%	18%	20%	10%
Flessibilità	Adattarsi agli imprevisti, usare i feedback come strumento di crescita, garantendo l'aggiornamento delle conoscenze e delle competenze	16%	18%	20%	10%
Collaborazione	Collaborare efficacemente con i colleghi della propria Struttura, gestendo con diplomazia eventuali conflitti	16%	18%	20%	15%
Orientamento all'utente	Ascoltare e supportare gli utenti esterni/interni, gestendo in modo costruttivo eventuali reclami attraverso la risoluzione delle criticità manifestate	16%	18%	20%	15%
Coordinamento ed efficacia professionale.	Organizzare il lavoro con efficacia; gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e condivisione all'interno della propria struttura o del gruppo di cui si è responsabile/coordinatore	20%	10%	0%	0%

Scala di valutazione dei comportamenti organizzativi

Punteggio	Giudizio	Soglia
0-1	Comportamento non conforme e inadeguato	Negativa: i comportamenti messi in atto non raggiungono il livello minimo richiesto
1,1 - 2	Comportamento parzialmente adeguato	Positiva
2,1 - 3	Comportamento adeguato: soddisfacente	
3,1 - 4	Comportamento più che adeguato: buono	
4,1 - 5	Comportamento eccellente: ottimo	

Pertanto, tenendo conto dei pesi differenziati attribuiti alle aree di comportamento – distinti in base alla categoria di appartenenza del personale ed all'eventuale presenza di posizioni di responsabilità – **il punteggio complessivo della valutazione della performance individuale del personale di categoria B - C - D**, si ottiene come somma ponderata del punteggio pesato, attribuito a ciascuna area di comportamento.

Di seguito si riporta una scheda riassuntiva dei soggetti coinvolti nel percorso di valutazione proposto.

Afferenza del personale	Valutatore finale	Soggetti coinvolti -valutatori intermedi
Direzione generale Centri di servizio	Direttore generale vicario su proposta del coordinatore/responsabile dell'UO o ufficio	Il valutatore finale <u>deve</u> avvalersi della proposta dell'EP di riferimento, nel caso di personale incardinato all'interno di una struttura coordinata da un'EP; qualora nella struttura non vi sia un'EP di riferimento, il valutatore finale si avvarrà della proposta dei responsabili di ufficio di categoria D o C.
Aree AC	Dirigente su proposta del coordinatore/responsabile dell'UO o ufficio	Il coordinatore di categoria EP si avvale, per l'elaborazione della sua proposta, dei responsabili degli uffici di categoria D o C.
Dipartimenti	Direttore di dipartimento	Il Direttore di dipartimento <u>deve</u> avvalersi della proposta del coordinatore del dipartimento coadiuvato dai responsabili d'ufficio o , qualora la struttura non ne disponga, dei responsabili degli uffici di categoria D o C.
Altre strutture (SDS, SSC, Scuola di Medicina)	Presidente della struttura	Il Presidente della struttura <u>deve</u> avvalersi della proposta del coordinatore della struttura coadiuvato dai responsabili d'ufficio o , qualora la struttura non ne disponga, dei responsabili degli uffici di categoria D o C
Personale inserito in specifici progetti di sviluppo di Ateneo*	Responsabile del progetto di Ateneo	

*Solo se prevista la valutazione al momento dell'avvio nel progetto o, in fase di prima applicazione, se stabilito con atto del Direttore generale su proposta del responsabile di progetto.

10. Sistema di incentivazione e impatto sul sistema premiale del personale di categoria B - C - D

Ai fini dell'erogazione del premio stabilito per ciascuna categoria ovvero dell'indennità di responsabilità per incarichi attribuiti ai sensi dell'art.91 co.3 CCNL 2006-2009, l'importo massimo, stabilito in sede di contrattazione integrativa, sarà corrisposto a chi avrà raggiunto la valutazione massima pari a 5/5, mentre sarà proporzionalmente ridotto per le valutazioni inferiori a 5 e comunque superiori a 1. La valutazione inferiore o uguale a 1/5 sarà considerata negativa e, pertanto, nulla sarà dovuto come premio.

11. Indicazioni operative per l'esercizio di valutazione del personale di categoria B

- C - D

➤ **Valutatori**

Il valutatore responsabile è colui che ricopre l'incarico apicale di responsabilità della struttura di appartenenza del valutato e responsabile apicale della gestione del personale, al momento in cui viene esitata la valutazione, fatta salva la possibilità di richiedere un confronto con il predecessore, in caso di avvicendamento in corso d'anno.

I responsabili della valutazione devono attribuire punteggi differenziati. A tal fine, viene effettuata una supervisione delle valutazioni espresse da parte del Direttore generale. Nel caso in cui venga rilevata la mancanza di eterogeneità nei giudizi espressi, i valutatori saranno invitati a modificare le schede.

Il valutatore finale deve avvalersi dei valutatori intermedi per la predisposizione della proposta di valutazione da sottoporre al valutato. Pertanto la scheda di valutazione deve essere sempre siglata dal valutatore intermedio.

➤ **Valutati**

È valutato il personale che abbia prestato servizio, anche non continuativo, per almeno 150 giorni effettivi di lavoro, nell'anno di riferimento per l'esercizio di valutazione.

Casi particolari:

Non sono valutate le unità di personale cessate dal servizio per pensionamento nel corso dell'anno di riferimento, qualora ciò non incida sul trattamento economico accessorio. In tal caso, si terrà conto del numero effettivi di giorni di servizio prestato che, ai fini della valutazione deve essere superiore a 150 giorni lavorativi.

Nel caso di trasferimento di struttura in corso d'anno, la valutazione dovrà essere esitata per ciascuna delle strutture di appartenenza, salvo il caso in cui in una delle strutture coinvolte, il dipendente non abbia svolto almeno 75 giorni effettivi di servizio. Se il valutatore finale coincide, la valutazione è unica.

La valutazione totale attribuita al dipendente, nel caso di più valutazioni, sarà data dalla media dei punteggi assegnati con riferimento alle diverse strutture o incarichi, ponderata rispetto all'effettivo periodo di permanenza in ciascuna struttura o all'effettiva durata dell'incarico.

➤ **Il colloquio di valutazione**

Il colloquio è uno dei momenti più importanti del processo di valutazione, durante il quale il valutatore esplicita al valutato il suo giudizio sui comportamenti organizzativi attuati. Il colloquio, come espressamente raccomandato dal Dipartimento della Funzione pubblica, è obbligatorio e serve per motivare la valutazione e innescare il miglioramento.

Il colloquio si svolge singolarmente tra valutato e valutatore finale e intermedio. Nel caso in cui siano presenti più schede di valutazione (variazione appartenenza struttura), dovranno essere svolti colloqui

individuali con ogni valutatore.

Lo scopo del colloquio consiste nella condivisione del giudizio espresso e nel confronto con il valutato, che potrà esprimere le proprie osservazioni e avere risposte circa i propri dubbi.

A seguito del colloquio, il valutatore potrà modificare i giudizi espressi precedentemente, in base a quanto eventualmente emerso dal confronto con il collaboratore.

Il valutatore, prima della chiusura della scheda, è tenuto ad indicare la data in cui è stato effettuato il colloquio.

12. Comunicazione della valutazione della performance individuale e procedure di conciliazione

Le schede di valutazione della performance individuale, opportunamente comunicate e controfirmate per accettazione dal valutato, sono inviate all'ufficio competente, presso la Direzione generale, che le raccoglie e le trasmette all'area competente per archivarle nei fascicoli personali dei soggetti valutati.

Il Nucleo di valutazione può, in ogni caso avere accesso a tutte le schede di valutazione della performance individuale.

Per quanto riguarda le procedure di conciliazione, in caso di disaccordo sulla valutazione esitata, il valutato ha 15 giorni dal ricevimento della propria scheda, per trasmettere formale richiesta di riesame alla Commissione di conciliazione, inviandola alla Direzione generale e, per conoscenza, al Nucleo di valutazione e al proprio valutatore, integrando la propria valutazione con osservazioni o altro materiale documentario ritenuto opportuno e riguardante esclusivamente l'anno oggetto di valutazione.

La Commissione di conciliazione è nominata, annualmente, dal Consiglio di amministrazione ed è costituita da tre membri, così definiti:

1. per il Direttore generale: tre esperti di valutazione esterni all'Ateneo, di norma componenti di un OIV di altri atenei;
2. per i dirigenti: tre docenti dell'Ateneo con documentata esperienza maturata in materia di valutazione del personale, di cui un componente del Nucleo di valutazione.
3. per il personale di categoria EP, D, C, B: dal Direttore generale e da due docenti interni, di cui almeno un componente del Nucleo di valutazione.

La Commissione esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e può richiedere un'integrazione al valutato, al valutatore o convocare entrambe le parti. La Commissione deve ascoltare il valutato, nel caso in cui quest'ultimo ne faccia espressa richiesta.

La procedura di conciliazione si avvia con la trasmissione di tutte le richieste di riesame pervenute alla commissione e dovrà concludersi **entro 30 giorni**.

Terminata la procedura, le valutazioni saranno comunicate al valutato e al valutatore

L'Ufficio competente provvederà a comunicare al Nucleo di valutazione la conclusione del processo di conciliazione.

Disposizioni finali e transitorie

L'anno 2021 è stata condotta e completata, in prima applicazione, la valutazione della performance individuale del personale di categoria B - C - D, relativa all'esercizio 2020. Tenuto conto delle criticità riscontrate in fase sperimentale del processo, anche sulla base di osservazioni e suggerimenti espressi da parte dei valutatori e dei valutati, si procederà nel rispetto dei criteri stabiliti nel presente aggiornamento, tenendo conto che: non sono stati modificati i criteri di valutazione della componente "comportamenti organizzativi", ma sono stati introdotti correttivi di tipo procedurali e indicazioni operative finalizzate a semplificare il processo e a migliorare la gestione del ciclo della performance.

Al fine di gestire in modo efficace il processo di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale di categoria B - C - D, annualmente, sarà diffuso un manuale con le indicazioni di carattere operativo, nel rispetto dei criteri contenuti nel Sistema vigente.



ANNO	
AREA DI RIFERIMENTO	
NOME E COGNOME	

Scheda di valutazione della performance individuale dei dirigenti	Modus gerendi	Punteggio
COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	0-5
Capacità di attuare coerentemente le politiche dell'Ateneo per il perseguimento dei fini istituzionali in un'ottica di miglioramento continuo	Capacità di perseguire i fini istituzionali dell'Area, cogliendo anche le opportunità sottese all'attuazione delle prescrizioni normative di competenza	
	Atteggiamento propositivo e capacità di gestire con efficacia azioni tese a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	
Orientamento all'utenza e attenzione alla promozione dell'immagine dell'Ateneo	Capacità di relazionarsi verso l'esterno in un'ottica di servizio adoperandosi per comprenderne le necessità, informando adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	
Gestione delle relazioni con le strutture dell'Ateneo	Capacità di collaborare con gli altri dirigenti e responsabili di struttura.	
Gestione organizzativa e capacità di innovazione	Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico	
Gestione delle risorse umane	Capacità di guidare e organizzare le risorse umane	
Capacità di valorizzazione del personale	Capacità di identificare e valorizzare le competenze per migliorare il benessere organizzativo	
Media punteggio		

L'attribuzione del punteggio relativo a ciascun comportamento avviene considerando, per ciascun criterio di valutazione, i relativi descrittori (vedi tabella a seguire), che rappresentano i giudizi corrispondenti a ciascun punteggio numerico.



COMPORAMENTI	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Capacità di attuare coerentemente le politiche dell'Ateneo per il perseguimento dei fini istituzionali in un'ottica di miglioramento continuo	Capacità di perseguire i fini istituzionali dell'Area, cogliendo anche le opportunità sottese all'attuazione delle prescrizioni normative di competenza	Pone in essere scarse azioni finalizzate al rispetto delle prescrizioni normative, con spirito acritico e con una visione meramente adempimentale.	0-1
		Pone in essere discrete azioni dirette al perseguimento dei compiti istituzionali dell'Area, non limitandosi al mero rispetto delle prescrizioni normative, ma in funzione del perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo	1,1 - 2
		Attua buone azioni finalizzate al perseguimento dei compiti istituzionali dell'Area, cogliendo le opportunità scaturenti dalla normativa nell'ottica di contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo, dietro specifica sollecitazione della Direzione	2,1 - 3
		Attua ottime azioni finalizzate al perseguimento dei compiti istituzionali dell'Area cogliendo le opportunità scaturenti dalla normativa nell'ottica di contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo, in maniera autonoma e evidenziando le ricadute sulle altre strutture dell'Ateneo	3,1 - 4
		Studia la normativa vigente cogliendone gli aspetti problematici e le ricadute su diversi ambiti gestionali e sulle altre strutture dell'Ateneo. Propone soluzioni in un'ottica di trasversalità al fine di trasformarla in un'opportunità di sviluppo per l'Ateneo	4,1 - 5
	Atteggiamento propositivo e capacità di gestire con efficacia azioni tese a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	Non si propone per svolgere azioni aggiuntive rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	0-1
		Si propone raramente per svolgere azioni aggiuntive rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	1,1 - 2
		Ottiene risultati buoni con riferimento a ulteriori azioni rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, finalizzate a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione, senza alcuna attività propositiva	2,1 - 3
		Ottiene ottimi risultati con riferimento a ulteriori azioni rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione, partecipando in modo propositivo al perseguimento degli obiettivi	3,1 - 4
		Propone autonomamente soluzioni per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione, e ottiene eccellenti risultati nel realizzare le azioni necessarie al perseguimento degli obiettivi fissati	4,1 - 5



COMPORAMENTI	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Orientamento all'utenza e attenzione alla promozione dell'immagine dell'Ateneo	Capacità di relazionarsi verso l'esterno in un'ottica di servizio adoperandosi per comprenderne le necessità, informando adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	Nessuna disponibilità ad accogliere le richieste dei propri utenti e cattiva comunicazione verso l'esterno	0-1
		Limitata disponibilità rispetto alle richieste dei propri utenti, ma gestione non adeguata della comunicazione verso l'esterno	1,1 - 2
		Buona disponibilità ad accogliere le richieste dei propri utenti, cogliendo le necessità di informazione che gli vengono presentate che soddisfa con le normali procedure	2,1 - 3
		Ottima disponibilità rispetto alle richieste dei propri utenti e soddisfa le richieste di informazione anche sfruttando le nuove tecnologie	3,1 - 4
		Eccellente disponibilità rispetto alle richieste dei propri utenti. Ha aumentato la quantità e migliorato la qualità delle informazioni messe a disposizione dei propri utenti, spesso svolgendo il ruolo di coordinatore per soddisfare richieste complesse che coinvolgono anche altre strutture	4,1 - 5
Gestione delle relazioni con le strutture dell'Ateneo	Capacità di collaborare con gli altri dirigenti e responsabili di struttura	Tendenza ad evitare il confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo	0-1
		Discreta apertura al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, seppur con esiti limitati in termini di collaborazione	1,1 - 2
		Buona apertura al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, con esiti positivi in termini di collaborazione	2,1 - 3
		Ottima apertura al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, con esiti molto positivi in termini di collaborazione	3,1 - 4
		Eccellente attenzione al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, con esiti eccellenti in termini di proposte e avvio di strategie collaborative	4,1 - 5



COMPORAMENTI	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Gestione organizzativa e capacità di innovazione	Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico	Rare iniziative di diffusione delle buone pratiche nella struttura di riferimento, in ogni caso senza apportare significative innovazioni di carattere organizzativo	0-1
		Discrete iniziative di diffusione delle buone pratiche nella struttura di riferimento anche attraverso la scelta tra più soluzioni innovative predefinite di sviluppo organizzativo	1,1 - 2
		Buona applicazione delle buone pratiche nella struttura di riferimento proponendo e sviluppando soluzioni concrete atte a risolvere problemi	2,1 - 3
		Ottima applicazione delle buone pratiche nella struttura di riferimento e ricerca lo sviluppo di buone pratiche integrate tra le strutture. Propone e sviluppa soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi relativi alla propria struttura di riferimento e alle altre strutture	3,1 - 4
		Eccellente applicazione delle buone pratiche, realizzando strategie di innovazione, anche tecnologica, integrate con le altre strutture e attuando programmi sfidanti orientati al miglioramento continuo	4,1 - 5
Gestione delle risorse umane	Capacità di guidare e organizzare le risorse umane	Inadeguata capacità di gestione delle risorse umane; il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità; scarsa programmazione delle attività.	0-1
		Discreta capacità di gestione delle risorse umane; Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità. Rilevano difficoltà nella programmazione di alcune attività.	1,1 - 2
		Buona capacità di gestione delle risorse umane; l'area risulta organizzata in modo da non presentare particolari disfunzioni; il clima organizzativo è migliorabile. Le capacità di programmazione e controllo consentono una soddisfacente ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	2,1 - 3
		Ottima capacità di gestione delle risorse umane; L'area risulta organizzata in modo da non presentare alcuna disfunzione; il clima organizzativo è buono. Le capacità di programmazione e controllo consentono una adeguata ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	3,1 - 4
		Eccellente capacità di gestione delle risorse umane; l'area è organizzata in modo da assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. L'effettiva attuazione dei programmi di attività è soggetta a continuo monitoraggio al fine di individuare il contributo e le responsabilità individuali del personale in maniera corretta. Il clima organizzativo è molto positivo. La leadership è indiscussa all'interno dell'area.	4,1 - 5



COMPORAMENTI	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Capacità di valorizzazione del personale	Capacità di identificare e valorizzare le competenze per migliorare il benessere organizzativo	Scarsa capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con conseguente scarsa cura del relativo sviluppo, valorizzando al minimo le opportunità formative e lo scambio professionale	0-1
		Discreta capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con sporadica cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale solo in situazioni non complesse	1,1 - 2
		Buona capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con buona cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale talvolta in situazioni complesse.	2,1 - 3
		Ottima capacità di individuare le competenze del personale umane della Struttura con ottima cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale specie in situazioni complesse.	3,1 - 4
		Eccellente capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con eccellente e costante cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale in tutte le situazioni complesse	4,1 - 5



ANNO	
NOME E COGNOME DEL DIRETTORE GENERALE	

Scheda di valutazione della performance individuale del Direttore generale	Modus gerendi	Punteggio
COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	0-5
Condivisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo	Capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici definiti dagli organi politici	
Capacità di guidare l'organizzazione e gestione delle relazioni esterne	Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali	
	Capacità di guidare l'organizzazione	
Sviluppo dell'innovazione	Propensione all'innovazione tecnologica	
	Propensione all'innovazione organizzativa	
	Sviluppo delle risorse umane	
Gestione delle situazioni critiche	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche	
Media punteggio		

L'attribuzione del punteggio relativo a ciascun comportamento avviene considerando, per ciascun criterio di valutazione, i relativi descrittori (vedi tabella a seguire), che rappresentano i giudizi corrispondenti a ciascun punteggio numerico.



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
Capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici definiti dagli organi politici	Scarsa capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	0-1
	Limitata capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	1,1 - 2
	Buona capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	2,1 - 3
	Ottima capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	3,1 - 4
	Eccellente capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	4,1 - 5
Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali	Scarsa attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	0-1
	Limitata attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità delle relazioni	1,1 - 2
	Buona attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a qualità delle relazioni	2,1 - 3
	Ottima attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	3,1 - 4
	Eccellente attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	4,1 - 5
Capacità di guidare l'organizzazione	Scarsa capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di una cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	0-1
	Limitata capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	1,1 - 2
	Buona capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	2,1 - 3
	Ottima capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	3,1 - 4
	Eccellente capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	4,1 - 5



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
Propensione all'innovazione tecnologica	Scarso interesse verso progetti a forte contenuto tecnologico	0-1
	Limitato interesse e appoggio di progetti a forte contenuto tecnologico	1,1 - 2
	Buona promozione di progetti a forte contenuto tecnologico	2,1 - 3
	Ottima promozione e coordinamento complessivo di progetti a forte contenuto tecnologico	3,1 - 4
	Eccellente capacità di attivare un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo dell'innovazione tecnologica	4,1 - 5
Propensione all'innovazione organizzativa	Scarsa attenzione alle dinamiche di innovazione organizzativa in ottica di efficienza e qualità dei processi	0-1
	Limitato interesse e appoggio di progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	1,1 - 2
	Buona promozione di tutti i progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	2,1 - 3
	Ottima attività di promozione e coordinamento di tutti i progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	3,1 - 4
	Eccellente attività di promozione e attuazione di un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo dell'innovazione organizzativa	4,1 - 5
Sviluppo delle risorse umane	Scarso interesse per l'impatto dei vigenti sistemi di sviluppo RU (posizioni, obiettivi, performance, mobilità, formazione, ecc.) sul personale e sull'organizzazione	0-1
	Limitata promozione dell'utilizzo dei sistemi di sviluppo RU	1,1 - 2
	Buona promozione e presidio di alcuni progetti strategici finalizzati all'innovazione dei sistemi di sviluppo delle risorse umane	2,1 - 3
	Ottima capacità di utilizzare i risultati della valutazione del personale per finalità legate allo sviluppo del personale e anche per attività di budgeting e pianificazione	3,1 - 4
	Eccellente capacità di attivare un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo del personale secondo logiche di sostenibilità organizzativa e di benessere di Ateneo	4,1 - 5



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche	Lentezza nell' azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	0-1
	Limitata azione di comunicazione, lentezza delle azioni di coinvolgimento e riprogettazione	1,1 - 2
	Buona azione di comunicazione e di coinvolgimento e lentezza nelle azioni di riprogettazione	2,1 - 3
	Ottima azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	3,1 - 4
	Eccellente azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	4,1 - 5



Modus gerendi del personale di categoria EP

Anno	
Area di riferimento	
Struttura	
Nome e Cognome	

Scheda di valutazione della performance individuale del personale di categoria EP	Modus gerendi	Punteggio
COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	0 - 5
Problem solving	Capacità di risolvere i problemi proponendo soluzioni adeguate	
Innovazione e miglioramento	Capacità di adeguarsi e di proporre nuove idee, concetti, metodologie e/o rielaborare e combinare in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti	
Qualità del lavoro	Capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, efficiente e tempestivo il proprio lavoro.	
Partecipazione e collaborazione	Capacità di lavorare anche in collaborazione con altre strutture nell'ambito dell'amministrazione	
Flessibilità	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza.	
Coordinamento delle risorse umane assegnate e gestione dei conflitti interni	Capacità di coordinare le unità di personale assegnate e di gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e di condivisione all'interno del gruppo di lavoro	
Media punteggio		

L'attribuzione del punteggio relativo a ciascun comportamento avviene considerando, per ciascun criterio di valutazione, i relativi descrittori (vedi tabella a seguire), che rappresentano i giudizi corrispondenti a ciascun punteggio numerico.



Modus gerendi del personale di categoria EP

Comportamenti	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Problem solving	Capacità di risolvere i problemi proponendo soluzioni adeguate	Non ha un approccio propositivo e il più delle volte non propone soluzioni alle problematiche che riguardano la propria unità organizzativa	0-1
		Propone soluzioni alle problematiche che riguardano la propria unità organizzativa solo se sollecitato	1,1 - 2
		Dimostra una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla propria unità organizzativa	2,1 - 3
		E' in grado di proporre soluzioni ai problemi che riguardano la propria unità organizzativa e adotta gli interventi conseguenti	3,1 - 4
		Identifica autonomamente i problemi inerenti la propria unità organizzativa e propone soluzioni anche innovative adeguate al relativo superamento	4,1 - 5
Innovazione e miglioramento	Capacità di adeguarsi e di proporre nuove idee, concetti, metodologie e/o rielaborare e combinare in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti	Non si adegua alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata	0-1
		Evidenzia alcune difficoltà ad adeguarsi alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	1,1 - 2
		Si adegua facilmente alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro alternative all'esperienza consolidata che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	2,1 - 3
		Dimostra più che adeguate capacità di implementare nuove tecnologie e/o modalità di lavoro alternative all'esperienza consolidata che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	3,1 - 4
		Dimostra ottime capacità di rielaborare e implementare tecnologie e/o modalità di lavoro in funzione delle esigenze specifiche al servizio reso, intervenendo anche sui processi organizzativi in un'ottica di ottimizzazione delle risorse	4,1 - 5



Modus gerendi del personale di categoria EP

Comportamenti	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Qualità del lavoro	Capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, efficiente e tempestivo il proprio lavoro.	Il più delle volte la qualità del lavoro non corrisponde alle aspettative	0-1
		Per assicurare una qualità del lavoro in linea con le attese. Necessità di guida e supervisione frequente	1,1 - 2
		Il lavoro viene svolto con qualità e tempestività corrispondenti ai compiti assegnati	2,1 - 3
		La qualità del lavoro è superiore a quanto richiesto	3,1 - 4
		La qualità del lavoro svolto indica attitudine a calarsi nelle specifiche esigenze delle richieste da parte dell'utente (anche interno all'amministrazione)	4,1 - 5
Partecipazione e collaborazione	Capacità di lavorare anche in collaborazione con altre strutture nell'ambito dell'amministrazione	Il più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi	0-1
		Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitandosi al minimo indispensabile e non manifestando interesse alle attività integrate	1,1 - 2
		Partecipa e collabora in modo appropriato	2,1 - 3
		Collabora sistematicamente per un'efficace gestione di processi trasversali	3,1 - 4
		Facilita la collaborazione per un'efficace gestione di processi trasversali consapevole che i risultati sono frutto di uno sforzo di gruppo	4,1 - 5



Modus gerendi del personale di categoria EP

Comportamenti	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Flessibilità	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza.	Svolge le attività abituali senza adeguarsi ai cambiamenti	0-1
		Riesce ad adeguarsi ai cambiamenti ma con notevole supervisione in fase iniziale	1,1 - 2
		E' capace di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti con sufficiente autonomia	2,1 - 3
		Dimostra di essere flessibile e capace di adeguarsi a cambiamenti anche repentini nell'ambito dei compiti assegnati	3,1 - 4
		La sua notevole versatilità lo rende adatto non solo ad adeguarsi a cambiamenti anche repentini nell'ambito dei compiti assegnati, ma anche a ricoprire con successo incarichi ulteriori rispetto a quello ricoperto	4,1 - 5



Modus gerendi del personale di categoria EP

Comportamenti	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Coordinamento delle risorse umane assegnate e gestione dei conflitti interni	Capacità di coordinare le unità di personale assegnate e di gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e di condivisione all'interno del gruppo di lavoro	Limitata capacità di organizzare il lavoro all'interno dell'unità organizzativa di propria responsabilità, che si manifesta in una non corretta distribuzione dei carichi di lavoro e a una scarsa propensione a gestire i conflitti interni, riuscendo con difficoltà a perseguire gli obiettivi dell'unità organizzativa di competenza.	0-1
		Riesce a coordinare le unità di personale assegnate con risultati sufficienti con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, ma con limitata capacità di gestire i conflitti interni in maniera autonoma.	1,1 - 2
		Coordina le unità di personale assegnate con risultati più che soddisfacenti con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, gestendo con sufficiente grado di autonomia i conflitti interni.	2,1 - 3
		Coordina le unità di personale assegnate perseguendo ottimi risultati con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, gestendo con un'alta autonomia i conflitti interni.	3,1 - 4
		Coordina il gruppo di lavoro in maniera efficace, riuscendo a svolgere i compiti e a perseguire gli obiettivi assegnati con risultati eccellenti, grazie alla sua capacità di gestire le risorse evitando i conflitti interni, creando un clima di condivisione e di collaborazione.	4,1 - 5